

---

# Bachelorarbeit

---

Herr  
**Jürgen Preiszler**

## **Die Balanced Scorecard als Instrument des modernen Controllings**

Mittweida, 2014

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Die Balanced Scorecard als Instrument des modernen Controllings**

Autor:

**Herr Jürgen Preiszler**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:

**BW07sBHA**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Johannes N. Stelling**

Zweitprüfer:

**Prof. Dr. Andreas Hollidt**

Einreichung:

**Mittweida, 31.01.2014**

Verteidigung/Bewertung:

**Mittweida, 2014**

### Bibliografische Beschreibung:

Preisler, Jürgen: Die Balanced Scorecard als Instrument des modernen Controllings, 2014, 58 S. Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2014

### Referat:

Ziel der Arbeit ist es, die Grundlagen sowie die nötigen Schritte zur Erarbeitung einer Balanced Scorecard aufzuzeigen sowie zu verdeutlichen, wie dieses Instrument des modernen Performance Measurement den Unternehmen helfen kann, auch bei immer wachsenden Herausforderungen den Weg zum langfristigen Erfolg nicht zu verlieren.

---

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....                   | I         |
| <b>1. Einleitung.....</b>                                  | <b>1</b>  |
| <b>2. Controlling.....</b>                                 | <b>2</b>  |
| 2.1 Entstehung und Entwicklung .....                       | 2         |
| 2.2 Der Begriff Controlling.....                           | 4         |
| 2.3 Bedeutung und Notwendigkeit.....                       | 7         |
| 2.4 Grundlagen des Controlling.....                        | 8         |
| 2.4.1 Controllingziele.....                                | 8         |
| 2.4.2 Aufgaben und Funktionen.....                         | 10        |
| 2.4.2.1 Die Informationsfunktion.....                      | 12        |
| 2.4.2.2 Die Planungsfunktion.....                          | 13        |
| 2.4.2.3 Die Analyse- und Kontrollfunktion.....             | 14        |
| 2.4.2.4 Die Steuerung- und Koordinationsfunktion .....     | 14        |
| 2.4.3 Controllinginstrumente .....                         | 16        |
| 2.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme.....                  | 17        |
| 2.6. Strategisches und operatives Controlling.....         | 19        |
| 2.6.1 Strategisches Controlling .....                      | 21        |
| 2.6.2 Operatives Controlling.....                          | 22        |
| <b>3. Die Balanced Scorecard.....</b>                      | <b>24</b> |
| 3.1 Entstehung und Entwicklung .....                       | 24        |
| 3.2 Idee und Zielsetzungen .....                           | 27        |
| 3.3 Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard .....         | 29        |
| 3.3.1 Von der Vision zur Strategie.....                    | 29        |
| 3.3.1.1 Die Vision.....                                    | 29        |
| 3.3.1.2 Die Mission .....                                  | 30        |
| 3.3.1.3 Die Strategie .....                                | 31        |
| 3.3.2 Von der Strategie zu strategischen Aktionen.....     | 33        |
| 3.3.2.1 Operationalisierung der Strategie .....            | 34        |
| 3.3.2.2 Ursache-Wirkungsbeziehungen aufbauen .....         | 35        |
| 3.3.2.3 Messgrößen und Kennzahlen ermitteln .....          | 39        |
| 3.3.2.4 Zielwerte und strategische Aktionen festlegen..... | 40        |
| 3.4 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard .....     | 41        |
| 3.4.1 Die Finanzperspektive.....                           | 43        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.4.2 Die Kundenperspektive .....               | 46        |
| 3.4.3 Die interne Prozessperspektive .....      | 50        |
| 3.4.4 Die Lern-und Entwicklungsperspektive..... | 53        |
| <b>4. Schlussbemerkung .....</b>                | <b>58</b> |
| Literaturverzeichnis.....                       | II        |
| Eidesstaatliche Erklärung.....                  | X         |

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

|   |        |
|---|--------|
| Abb. 1: Das Controllingsystem .....   | 6      |
| Abb. 2: Der Regelkreis des Controlling .....                                  | 11     |
| Abb. 3: Schnittstelle zwischen Manager und Controller .....                   | 15     |
| Abb. 4: Einordnung des strategischen Controlling .....                        | 21     |
| Abb. 5: Regelkreis des operativen Controlling.....                            | 23     |
| Abb. 6: Vom Steuerungssystem zum strategischen Managementsystem .....         | 26     |
| Abb. 7: Ursache-Wirkungsketter der Balanced Scorecard .....                   | 37     |
| Abb. 8: Beispiel einer Strategy Map.....                                      | 38     |
| Abb. 9: Das Grundkonzept der Balanced Scorecard .....                         | 42     |
| Abb. 10: Kennzahlen der Kundenperspektive.....                                | 47     |
| Abb. 11: Das generische Wertkettenmodell.....                                 | 51     |
| <br>Tab. 1: Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Controlling..... | <br>20 |

## 1. Einleitung

Kaum ein betriebswirtschaftliches Konzept hat in den letzten Jahren so viel Aufmerksamkeit erhalten die wie Balanced Scorecard. Unternehmen aller Größenklassen und Branchen beschäftigen sich mit der Implementierung und dem Einsatz dieses Konzeptes.

Durch den ständigen Wandel der Unternehmensumwelt und den damit verbundenen Herausforderungen wird frühzeitiges Agieren für Unternehmen unabdingbar um nachhaltig erfolgreich zu sein, der Informationsvorsprung wird ein zunehmend größerer Wettbewerbsvorteil. Nicht nur der Bedarf an Daten für operative Entscheidungen wächst kontinuierlich, sondern vor allem der Informationsbedarf für die strategische Positionierung des Unternehmens.

Das traditionelle Controlling und klassische Kennzahlensysteme alleine sind nicht mehr in der Lage, der Unternehmensführung die benötigte Unterstützung zu bieten um am Markt erfolgreich zu sein. Die rein finanzielle Performancemessung ist einer Anpassung und Erweiterung in Richtung der gesamten Wertschöpfungskette zu unterziehen, neue Aspekte wie Kundentreue oder Mitarbeiterzufriedenheit, also nichtfinanzielle Performancemaße, sind in die Überlegungen einzubauen und darzustellen.

Die Balanced Scorecard bietet sich als die gesuchte Erweiterung klassischer Controllinginstrumente an. Einerseits hilft sie Strategien zu konkretisieren und umzusetzen, andererseits erweitert die Balanced Scorecard den Blickwinkel hin zu den heutzutage enorm wichtigen nichtfinanziellen Dimensionen wie Kunden, Prozesse und Potentiale und leistet somit einen entscheidenden Beitrag zum Erfolg und der langfristigen Existenzsicherung im Unternehmen.

In dieser Arbeit sollen die theoretischen Grundlagen der Balanced Scorecard beschrieben sowie die nötigen Schritte hin zur Erarbeitung ebendieser erläutert werden. Es soll aufgezeigt werden, wie die Balanced Scorecard mit Hilfe ihres Kernelements, den vier Perspektiven, sowohl als modernes Instrument des Performance Measurement sowie auch als Hilfsmittel zur erfolgreichen Strategieimplementierung dienen kann. Um einen besseren Einblick in die Notwendigkeit und in die Grundlagen von führungsunterstützenden Systemen zur

Unternehmenssteuerung zu erhalten wird vor der eigentlichen Thematik, der Balanced Scorecard, noch auf die Grundlagen des Controlling an sich eingegangen.

## 2. Controlling

Bevor die Grundlagen des modernen Controllings näher beschrieben werden, soll vorab noch auf die Entstehung und die historische Entwicklung, auf die Definition des Begriffs Controlling sowie auf die Bedeutung und Notwendigkeit des Controlling näher eingegangen werden.

### 2.1 Entstehung und Entwicklung

Historisch betrachtet ist bereits in den staatlichen Strukturen Englands des 15. Jahrhunderts die Stelle eines „Controlleurs“ zu finden, welcher die Aufgabe hatte, Aufzeichnungen des Geld- und Warenverkehrs zu überprüfen. Auch im Staatsdienst der USA gut drei Jahrhunderte später – der amerikanische Kongress schuf 1778 die gesetzliche Grundlage – war bereits ein Controller zu finden, der vor allem die Mittelverwendung überwachen sollte.<sup>1</sup>

Der industriellen Entwicklung geschuldet, tauchte im Jahr 1880 erstmals die Stelle eines „Comptrollers“ in einem Wirtschaftsunternehmen auf, in der US-amerikanischen Eisenbahngesellschaft „*Atchison, Topeca & Santa Fe Railway System*“.<sup>2</sup>

Die Hauptaufgaben der Controllertätigkeit der damaligen Zeit lagen vor allem in der Bewältigung finanzwirtschaftlicher Fragen sowie in der Revision. 1892 führte die „*General Electric Company*“ (USA) als erster Industriebetrieb die Stelle eines Controllers ein.<sup>3</sup>

Größtenteils waren die Controller damals nur mit klassischen Aufgaben der Kontrolle betraut. Punkte wie Planungsunterstützung, Steuerung,

---

<sup>1</sup> Vgl. Jung, Hans: Controlling, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2007, S.1

<sup>2</sup> Vgl. Horváth, Péter: Controlling, 12., vollständig überarbeitete Auflage, München 2011, S.18

<sup>3</sup> Vgl. Bramseemann, Rainer: Handbuch Controlling, 3., durchgesehene Auflage, Leipzig, 1993, S.25f



Informationsversorgung oder Analyse und Beratung kamen erst Ende der 20er Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf die Controller zu. Die damalige Weltwirtschaftskrise führte in vielen Unternehmen zum Umdenken, man suchte verstärkt Methoden der Planung um einem möglichen wirtschaftlichen Ruin zeitgerecht entgegensteuern zu können.<sup>4</sup>

Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung des Controlling wurde 1931 mit der Gründung des "*Controller's Institute of America*" geschaffen. Damit hatte sich der Berufsstand des Controllers in den USA endgültig etabliert.<sup>5</sup>

Im deutschsprachigen Raum lassen sich auch einige Jahrzehnte später noch keine Ansätze in Richtung institutionalisiertem Controlling finden. So waren es Tochtergesellschaften US-amerikanischer Unternehmen, welche die Idee des Controllings nach Mitteleuropa, vor allem nach Deutschland, brachten. Einer von vielen Gründen für die späte Entwicklung bzw. Einführung des Controlling in Europa war die nicht gesehene Notwendigkeit – Stichwort „Wirtschaftswunder“. Erst Veränderungen der Unternehmensumwelt und die Neuorientierung des unternehmerischen Denken und Handels – spätestens mit der sogenannten „Insolvenzwelle“ Anfang der 80er Jahre in Deutschland – haben den Ruf nach einem kritischen Rechner und Bewerter unternehmersicher Aktionen ausgelöst und das Verständnis der Notwendigkeit eines verbesserten Planungs- und Steuerungsinstrumentariums wachsen lassen.<sup>6</sup>

Heute hat sich das Controlling als bedeutende Funktion in Organisationen aller Branchen und Größen etabliert. Immer häufiger werden Controllingstellen auch in mittelgroßen Unternehmen, in öffentlichen Einrichtungen und in Dienstleistungsunternehmen gefunden.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Steinmüller, Peter H. (Hrsg.), Hering, Ekbert, Jórasz, William: Die neue Schule des Controllers, Band 2: Kosten- und Leistungsrechnung, ganzheitliches Controlling, 1. Auflage, Stuttgart 1999, S. 279

<sup>5</sup> Vgl. Bramseemann, Rainer: a.a.O., S.26f

<sup>6</sup> Vgl. Ebenda, S.27

<sup>7</sup> Vgl. Joos-Sachse, Thomas: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement - Grundlagen, Instrumente, neue Ansätze, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2006, S.2

## 2.2 Der Begriff Controlling

Controlling leitet sich vom englischen Verb „to control“ ab, was so viel bedeutet wie regeln, steuern, lenken. Missverständnisse und Fehlinterpretationen im deutschem Sprachgebrauch sind noch immer gang und gebe, vor allem, da „Kontrolle“ hier eher in Richtung „Prüfung“ – also die Durchführung eines Vergleichs - ausgelegt ist und nicht wie im angelsächsischem Sprachgebrauch mit „unter Kontrolle haben“.<sup>8</sup> Der Controller übt zwar auch eine Kontrollfunktion aus, allerdings ist diese eindeutig eine Nebenfunktion und spielt nur eine untergeordnete, wenngleich aber keine unwichtige Rolle.<sup>9</sup>

Schließlich gilt: Planung ohne Kontrolle ist genau so wenig sinnvoll wie Kontrolle ohne Planung.<sup>10</sup>

Dementsprechend ist der Controller mit dem Navigator eines Schiffes zu vergleichen. Der Kapitän gibt das Ziel aus, für die Position und den richtigen Kurs ist jedoch der Navigator zuständig.<sup>11</sup>

In der Literatur ist für den Begriff „Controlling“ keine einheitliche Definition zu finden. Trotz vieler Erklärungs- und Definitionsversuchen besteht sowohl in der betrieblichen Praxis als auch in der Theorie verschiedenen Meinungen darüber, was Controlling ausmacht. Vermischung von funktionalen und institutionellen Sichtweisen erschweren die Unklarheiten noch zusätzlich.<sup>12</sup>

Durch die vielen verschiedenen Betrachtungsweisen gibt es bezüglich Aufgaben, Ziele und Funktionen somit unterschiedliche Auffassungen und Abgrenzungen.<sup>13</sup>

Die Ausgestaltung der Aufgaben ist dabei höchst unterschiedlich:

*„In practice, people with the title “Controller” have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management.“<sup>14</sup>*

<sup>8</sup> Vgl. Bramseemann, Rainer: a.a.O., S.45

<sup>9</sup> Vgl. Preißler, Peter R.: Controlling - Lehrbuch und Intensivkurs, 12., unwesentlich veränderte Auflage, München 2000, S.17

<sup>10</sup> Vgl. Joos-Sachse, Thomas: a.a.O., S.2

<sup>11</sup> Vgl. Brede, Helmut: Betriebswirtschaftslehre, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2004, S.31

<sup>12</sup> Vgl. Baier, Peter: Praxishandbuch Controlling - Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 2., aktualisierte Auflage, München 2008, S.22

<sup>13</sup> Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S.14

Laut Deyle soll die Controllingfunktion „dafür sorgen, dass ein „Apparat“ existiert, der darauf hinwirkt, dass die Unternehmung Gewinn erzielt“ und sieht das Controlling insgesamt als den „Prozess von Zielsetzung, Planung und Steuerung“.<sup>15</sup>

Küpper sieht die „Controlling-Funktion . . . im Kern der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Lenkung“ und merkt an: „Die Koordination im gesamten Führungssystem schließt die Funktion der informationsorientierten sowie der planungs- und kontrollorientierten Konzeption ein.“<sup>16</sup>

Zusammenfassend beschreibt Horváth: „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltveränderung anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Schnittstellen.“<sup>17</sup>

Obwohl die verschieden entwickelten Definitionen helfen können, den Begriff des Controlling zu verdeutlichen, lässt sich kein deutschsprachiger Ausdruck für das Controlling bzw. dem Berufsbild des Controllers finden. Unter anderem auch deshalb wurde der Begriff des Controlling in den deutschen Sprachschatz übernommen.<sup>18</sup>

Auch hinsichtlich der organisatorischen Einordnung sowie der Ausgestaltung des Controllingsystems innerhalb der Unternehmung sowie der Wahl des Controllingansatzes gibt es ebenfalls unzählige Meinungen in der Literatur, auf eine detaillierte Betrachtung wird aber im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> Anthony, Robert N.: Management Control Systems, 12. Auflage, New York 2006, S.28

<sup>15</sup> Deyle, Albrecht: Controller Handbuch – Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis, Band 1, 4. Auflage, München 1996, S.157f

<sup>16</sup> Küpper, Hans-Ulrich: Controlling – Konzeption, Aufgabe, Instrumente, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2005, S.27

<sup>17</sup> Horváth, Péter: a.a.O., S.129

<sup>18</sup> Vgl. Horváth, Péter: a.a.O., S.18

<sup>19</sup> Vgl. Weiterführend: Horváth, Péter: a.a.O., S.79-S.135

Beispielhaft und zum Verständnis soll die Konzeption von *Horváth* dienen, welcher das Controlling als „*ergebniszielorientiertes Koordinationssystem der Führung*“ beschreibt, wobei Controllingaufgaben, Controllingorganisation und Controllinginstrumente als Subsysteme des Controllingsystems gesehen werden.<sup>20</sup>

Nachfolge Abbildung visualisiert diese Konzeption, deren Einordnung sowie die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens. Es wird ersichtlich, dass Information, Planung und Kontrolle aufeinander abzustimmen sind und somit verdeutlicht sich die Notwendigkeit des Controlling als Koordinationssystem:

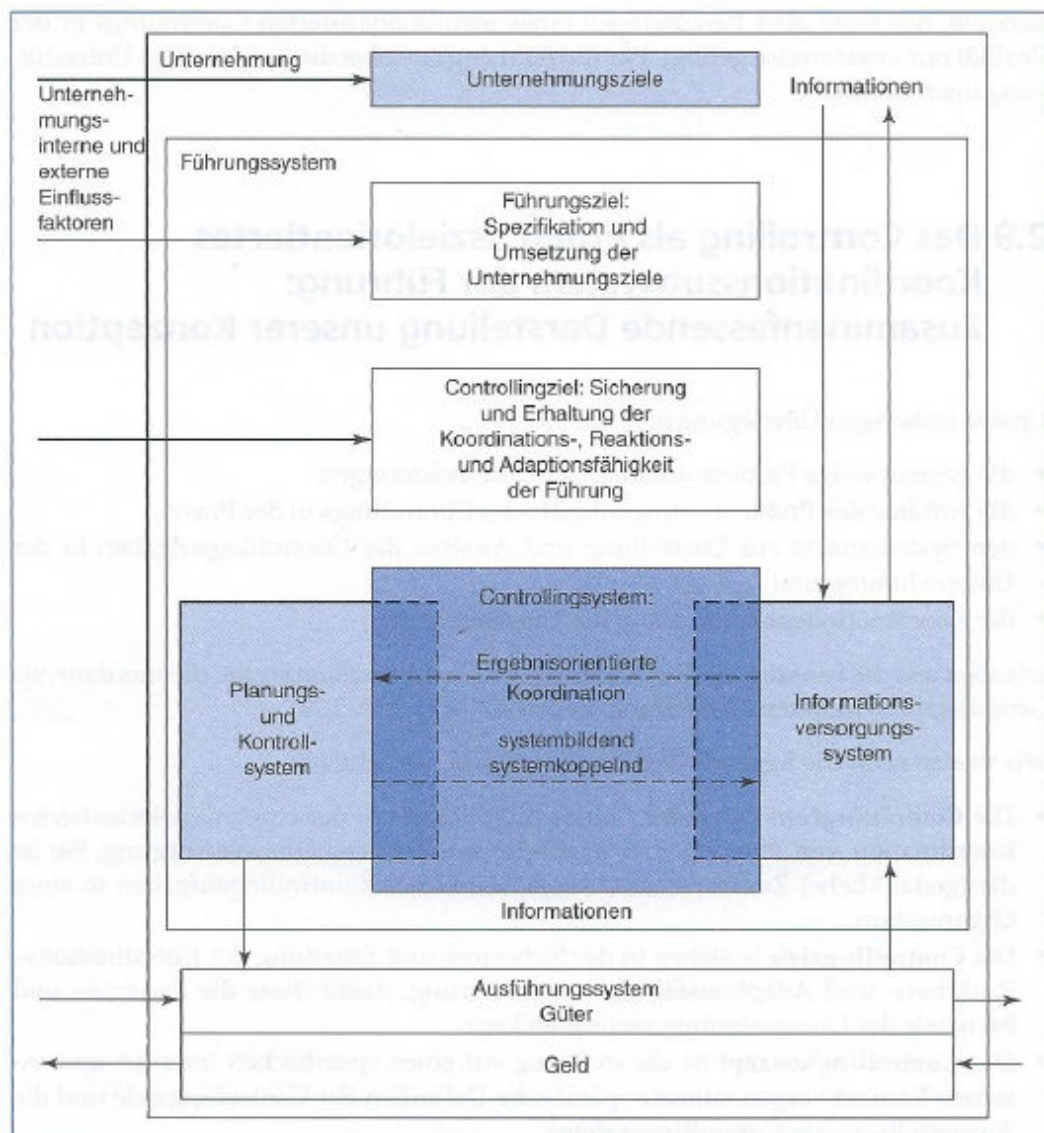


Abb. 1: Das Controllingsystem<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Vgl. Horváth, Péter: a.a.O., S.127

<sup>21</sup> Ebenda, S.128

## 2.3 Bedeutung und Notwendigkeit

Für viele Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, sich auf die veränderten Umweltbedingungen einzustellen. Die Unternehmensumwelt zeigt eine erhöhte Dynamik und Komplexität, die Unternehmen sehen sich ständig neuen Situationen und Problemen ausgesetzt.

Ursachen für diese Veränderungen sind vor allem:<sup>22</sup>

- die stagnierende oder schrumpfende Nachfrage aufgrund von Marktsättigung,
- der verschärfte Wettbewerb,
- die Globalisierung des Wettbewerbs,
- die Verknappung und Verteuerung von Energie und Rohstoffen,
- die Zunahme staatlicher Eingriffe und Reglementierungen, z.B. durch Umweltschutzauflagen,
- die veränderten Wertvorstellungen und veränderte Lebensstile,
- das gestiegene Umweltbewusstsein,
- und die Beschleunigung des technischen Fortschritts und der damit verbundenen Verkürzung der Produktlebenszyklen.

Mehr oder weniger rasches Reagieren auf veränderten Bedingungen reicht nicht mehr aus, der Schritt zum frühzeitigen Agieren ist zu machen, damit der nachhaltige Erfolg des Unternehmen weiterhin sichergestellt werden kann.

Die Bedeutung und Notwendigkeit des Controlling wird auch ersichtlich, wenn man Daten zu Insolvenzen und Insolvenzgründen näher betrachtet. Wie in einer Presseaussendung des KSV1870<sup>23</sup> über die Insolvenzursachen in Österreich im Jahr 2012 ersichtlich wird, ist die überwiegende Mehrheit der Insolvenzen auf Managementschwächen und falsche Entscheidungen zurückzuführen. Alleine 38 Prozent aller Ursachen begründen sich auf mangelnde oder falsche Planung. Nur

---

<sup>22</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.4

<sup>23</sup> *Der Kreditschutzverband von 1870 (KSV1870) ist der führende Gläubigerschutzverband Österreichs, mit dem Ziel, Wirtschaftstreibende vor finanziellem Schaden zu bewahren und damit ihre Liquidität zu fördern.*

17 Prozent der Insolvenzen waren auf externe oder nicht beherrschbare Ereignisse zurückzuführen.<sup>24</sup>

All diese Veränderungen in der Umwelt und deren Auswirkungen machen das Controlling in beinahe jedem Unternehmen zu einer notwendigen Führungsfunktion, welche die Planung und Kontrolle sowie die Informationsversorgung koordiniert und somit nachhaltig zum Unternehmenserfolg beiträgt.

## **2.4 Grundlagen des Controlling**

### **2.4.1 Controllingziele**

Die Formulierung von Zielen ist eine der Grundfunktionen von Unternehmen. Ziele dienen als Maßstab für den Unternehmenserfolg, nachfolgende Entscheidungs- und Realisationsprozesse werden zu einem gewissen Maß an der Zielformulierung ausgerichtet.<sup>25</sup>

Das oberste Ziel ist die Erhaltung und die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens. Aus diesem Oberziel leiten sich eine Reihe von Hauptzielen für die Unternehmensführung ab. Ein erstes Hauptziel besteht darin, Gewinn zu erzielen. Ohne Gewinn ist weder eine reale Kapitalerhaltung möglich noch ließen sich Wachstums- oder Umstrukturierungsmaßnahmen durchsetzen. Die Sicherstellung der Liquidität ist ein zweites Hauptziel. Mangelnde Liquidität gefährdet massiv den Bestand des Unternehmens und führt zumindest mittelfristig in die Insolvenz. Da aber natürlich Unternehmen nicht gegründet werden um liquide zu sein, ist die Erhaltung der Liquidität als strenge Nebenbedingung für die Gewinnerzielung zu sehen.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> [https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/ksv1870\\_insolvenzursachen-statistik\\_2012.pdf](https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/ksv1870_insolvenzursachen-statistik_2012.pdf): Pressemitteilung des KSV1870: Ohne Wohlstand keine Pleiten – Insolvenzsachen 2012, abgerufen am 09.12.2013

<sup>25</sup> Vgl. Grochla, Erwin: Einführung in die Organisationstheorie, 2. Auflage, Stuttgart 1991, S.12

<sup>26</sup> Vgl. Hahn, Dietger, Hungenberg, Harald: PUK – Wertorientierte Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2001, S.11ff

Aus den Oberzielen des Unternehmens leiten sich die Ziele des Controlling ab und sollen zur Verbesserung der Gesamtzielerreichung dienen. Einfach gesagt, verfolgt das Controlling das generelle Ziel, einen Beitrag zur Sicherstellung der Lebensfähigkeit des Unternehmens zu erbringen.<sup>27</sup>

Das Controlling hat auf die Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions- und Adaptionsfähigkeit der Unternehmensführung zu achten, damit diese die Ergebnis- und Sachziele der Unternehmung verwirklichen kann.<sup>28</sup>

Die Wege und Mittel zur Zielerreichung, die herrschenden Voraussetzungen und Prämissen sowie die dazugehörigen Maßnahmen sind integraler Bestandteil der Zielsetzung. Zusätzlich zur Notwendigkeit einer konkreten, messbaren Festlegung der Ziele haben diese herausfordernd und realisierbar zu sein. Der Controller hat dafür zu sorgen, dass diese Grundvoraussetzungen eingehalten werden und sich sämtliche Zielsetzungskomponenten gleichmäßig entwickeln.<sup>29</sup>

Ein aktives Controlling fördert die Erreichung strategischer und operativer Ziele. Klar formulierte Ziele erlauben erst den Einsatz geeigneter Controllinginstrumente zur Planung, Steuerung und Kontrolle. Zu den strategischen Zielen eines Unternehmens zählen u.a.:<sup>30</sup>

- Erschließung neuer Märkte
- Ausbau von Marktanteilen
- Entwicklung neuer Produkte
- Verbesserung der Produktionsprozesse
- Erschließung neuer Vertriebswege

Typische operative Ziele sind z.B.:<sup>31</sup>

- Erhöhung der Umsatzrendite
- Anhebung der Umschlagshäufigkeit der Lagerbestände
- Reduzierung der Lagerdauer
- Erhöhung des Umsatzes pro Mitarbeiter

---

<sup>27</sup> Vgl. Daum, Andreas, Petzold, Jürgen, Pletke, Matthias: BWL für Juristen - Eine praxisnahe Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, 1.Auflage, Wiesbaden 2007, S.223

<sup>28</sup> Vgl. Horváth, Peter: a.a.O., S.127

<sup>29</sup> Vgl. Becker, Heinz-Joachim: Controller und Controlling, 3. Auflage, Renningen 2005, S.44f

<sup>30</sup> Vgl. Daum, Andreas, Petzold, Jürgen, Pletke, Matthias: a.a.O., S.224

<sup>31</sup> Vgl. Ebenda, S.224

## 2.4.2 Aufgaben und Funktionen

Die Controllingaufgaben ergeben sich aus den Controllingzielen und sollen zu deren Erfüllung dienen. Im Allgemeinen sind die Hauptaufgaben des Controllers die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmenszielen. Generell lässt sich aus dem mittelbaren Controllingziel, nämlich einen Beitrag zur Gesamtzieelerreichung zu leisten, eine führungsunterstützende und funktionsübergreifende Querschnittsfunktion ableiten.<sup>32</sup>

Die *International Group of Controlling (IGC)*, eine international anerkannte Interessensgemeinschaft mit Sitz in St.Gallen, Schweiz, welche als eines Ihrer Hauptziele die Profilierung des Berufs- und Rollenbildes des Controllers verfolgt, hat die Aufgaben des Controllers in folgendem Leitbild zusammengefasst:<sup>33</sup>

*„Controller leisten als Partner des Managements einen wesentlichen Beitrag zum nachhaltigen Erfolg der Organisation. Controller...*

- *gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt.*
- *sorgen für die bewusste Beschäftigung mit der Zukunft und ermöglichen dadurch, Chancen wahrzunehmen und mit Risiken umzugehen.*
- *integrieren die Ziele und Pläne aller Beteiligten zu einem abgestimmten Ganzen.*
- *entwickeln und pflegen die Controlling-Systeme. Sie sichern die Datenqualität und sorgen für entscheidungsrelevante Informationen.*
- *sind als betriebswirtschaftliches Gewissen dem Wohl der Organisation als Ganzes verpflichtet.“*

Aus den Punkten des Leitbildes lassen sich unzählige konkrete Einzelaufgaben ableiten, Vorschläge und Ansichten dazu sind in der Literatur vielfältig. Mehrere

---

<sup>32</sup> Vgl. Wittenberg, Verena: Controlling in jungen Unternehmen - Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase, 1. Auflage, Wiesbaden 2006, S.48

<sup>33</sup> [http://www.igc-controlling.org/DE/\\_leitbild/leitbild.php](http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php): Controller-Leitbild, abgerufen am 13.12.2013



Untersuchungen haben sich um eine Systematisierung derer bemüht und es hat sich eine Verdichtung auf folgende Schwerpunkte herauskristallisiert.<sup>34</sup>

- Informationsfunktion
- Planungsfunktion
- Analyse- und Kontrollfunktion
- Steuerungs- und Koordinationsfunktion.

Die angeführten Schwerpunktfunktionen haben über ein Regelkreissystem inklusive permanenter Rückkoppelung verzahnt zu sein, um es dem Controlling zu ermöglichen seinen Aufgaben gerecht zu werden. Die Vernachlässigung eines Funktionsbereiches kann zu gravierenden Problemen im gesamten Controllingsystem führen.<sup>35</sup>

Der sogenannte Regelkreis des Controlling soll die Zusammenhänge der einzelnen Funktionen veranschaulichen:

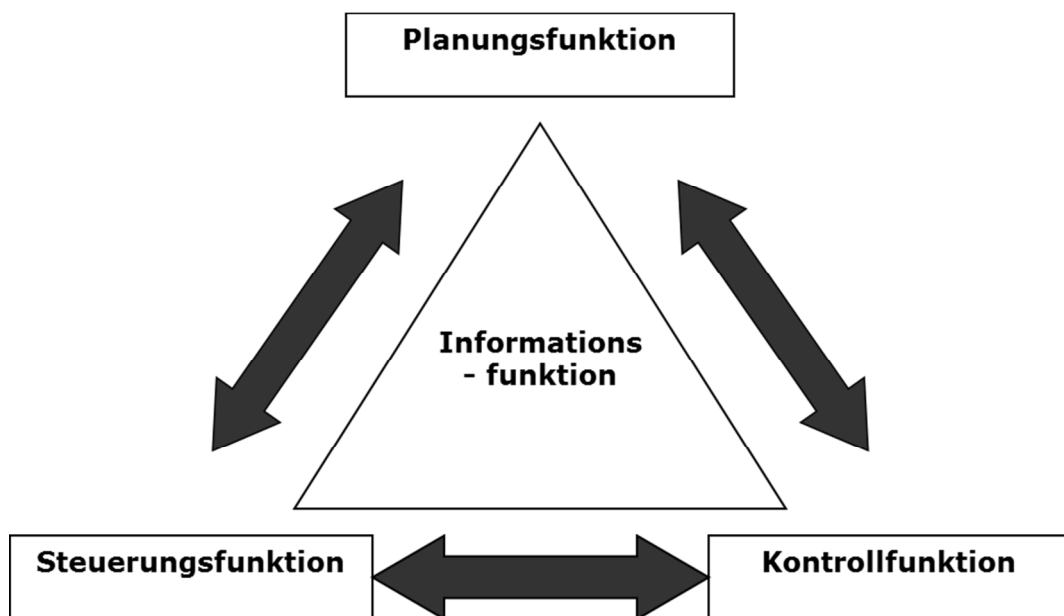


Abb. 2: Der Regelkreis des Controlling<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Scheld, Guido A.: Controlling - Unter der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen, 2. Auflage, Büren 2002, S.34

<sup>35</sup> Vgl. <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Funktionen-des-Controlling.html>: Funktionen des Controlling, abgerufen am 12.12.2013

<sup>36</sup> Vgl. Klett, Christian, Pivernetz, Michael, Hauke, Dirk: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 1: Die Finanzbuchhaltung als Informationsbasis, 2. Auflage, Berlin 1998, S.12

### 2.4.2.1 Die Informationsfunktion

Um den Informationsbedarfs des Managements im Unternehmen zu erfüllen dient die Informationsfunktion, welche das Kernstück eines jeden Controlling darstellt. Diese umfasst nicht nur die Aufnahme, Verarbeitung und Weitergaben von Informationen sondern insbesondere auch die Aufbereitung der Daten für das Management. Der Controller hat dafür Sorge zu tragen, dass dem Entscheidungsträger die für die Einleitung von Maßnahmen und zur Steuerung nötigen Informationen:

- rechtzeitig,
- in der notwendigen Verdichtung und
- entscheidungsorientiert

zur Verfügung gestellt werden.<sup>37</sup>

Die Öffnung der Märkte, insbesondere durch die Integration vieler ehemaliger Oststaaten die in Europäische Union sowie der Wegfall vieler Handelsbeschränkungen, hat den Unternehmen einen früher nicht möglichen und nicht denkbaren Grad der Internationalisierung beschert, der den Umfang, die Qualität und die Zeitnähe der für die Unternehmensführung notwendigen Informationen massiv erhöht hat. Landes- oder marktspezifische Besonderheiten sowie unterschiedliche Rahmenbedingungen an den verschiedenen Standorten internationaler Unternehmen lassen den Informationsbedarf noch zusätzlich steigen.<sup>38</sup>

Zusätzlich zur klassischen Informationsversorgung hat die Informationsfunktion auch u.a. dafür Sorgen zu tragen, dass Planungsprobleme sichtbar werden, Informationen über die Handlungsmöglichkeiten und deren Wirkung aufgezeigt werden, sich der Prozess flexibel auf Umweltveränderungen einstellen kann sowie auch wirtschaftlich ist.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Vgl. Buchholz, Liane: Strategisches Controlling – Grundlagen, Instrumente, Konzepte, 1.Auflage, Wiesbaden 2009, S.29f

<sup>38</sup> Vgl. Baier, Peter: a.a.O., S.9

<sup>39</sup> Vgl. Horváth, Péter: a.a.O., S.300

### 2.4.2.2 Die Planungsfunktion

Unter Planung versteht man die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägung verschiedener Handlungsalternativen und durch Entscheidung für den günstigsten Weg der Zielerreichung. Die Führungsunterstützung des Controlling hat somit schon im Planungsprozess einzusetzen.<sup>40</sup>

Die Planung ist ein an Zielen und Absichten orientierter Prozess und somit sind konkrete und messbare Zielvorgaben eine unabdingbare Voraussetzung für die Erfüllung der Planungsfunktion. Der großen Bedeutung dieser Funktion des Controlling kommt unter anderen dadurch zum Ausdruck, dass die Planung:<sup>41</sup>

- zum Erkennen und Strukturieren von Problemen beiträgt,
- zur Auseinandersetzung mit zukünftigen Ereignissen und zu wirtschaftlichem Denken zwingt,
- den Führungskräften die Formulierung von Erwartungen und Einstellungen abverlangt,
- die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erhöht und zur Zielerreichung motiviert,
- die Ziele und Maßnahmen entwickelt, koordiniert und variiert,
- wichtige Entscheidungen vorbereitet,
- die Kommunikation auf horizontaler und vertikaler Ebene fördert,
- den Soll-Ist-Vergleich ermöglicht und damit Kontrollmöglichkeiten schafft.

Die Planungsfunktion hat jedoch nicht nur die Zielplanung zur Aufgabe, sondern beschäftigt sich mit dem Unternehmensaufbau (Aufbau- und Bereitstellungsplanung) sowie mit den Prozessabläufen (Prozessplanung).<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Peemöller, Volker H.: Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 5. Auflage, Berlin 2005, S.39f

<sup>41</sup> Vgl. Buchholz, Liane: a.a.O., S.24

<sup>42</sup> Vgl. Horváth, Péter: a.a.O., S.146

### 2.4.2.3 Die Analyse- und Kontrollfunktion

Die Kontrollfunktion stellt eine erforderliche Ergänzung zur Planung dar, da damit erst die Zielerreichung darstellbar ist und somit Fehlentwicklungen ans Licht kommen, welche durch rechtzeitiges Eingreifen berichtigt werden können.<sup>43</sup> Wie schon erwähnt ist Planung ohne Kontrolle ist genau so wenig sinnvoll wie Kontrolle ohne Planung.

Neben dem klassischen Soll-Ist Vergleich und der daraus nötigen Analyse der Abweichungen umfasst die Kontrollfunktion auch die Überprüfung der Einhaltung der gesetzlichen Regelungen. Der Controller zeigt durch diese Funktion bestehende Schwachstellen im Bereich der Planung auf und analysiert und interpretiert die Planabweichungen. Dies bewirkt Änderungen, die zur Qualitätsverbesserung beitragen und bei zukünftigen Planungen von Beginn an eingebaut werden können. Generell sollen die Kontrolle und deren Ergebnisse nicht als Anlass zu Sanktionen gesehen werden, sondern am zukünftigen Nutzen gemessen werden. Ohne ausreichende Berücksichtigung der Abweichungsursachen werden zukünftige Steuerungs- und Anpassungsmaßnahmen keinen Erfolg erzielen und das Controlling wird keinen erfolgreichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens leisten können.<sup>44</sup>

### 2.4.2.4 Die Steuerung- und Koordinationsfunktion

Während alle vorgelagerten Funktionen die Aufgabe haben, die Zielfixierung zu bestimmen, deren Einhaltung zu überwachen und Abweichungen anzuzeigen, ist die Steuerungs- und Kontrollfunktion die zukunftsgerichtete und regulierende Funktionen, mit der das Unternehmen auf Kurs gehalten bzw. wieder dorthin gebracht werden soll.<sup>45</sup>

Oft wird der Steuerungs- und Koordinationsfunktion eine Art Sonderrolle zugeschrieben, da Sie als ein aus den restlichen Controllingaufgaben

---

<sup>43</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.370

<sup>44</sup> Vgl. Baier, Peter: a.a.O., S.85f

<sup>45</sup> Vgl. [http://www.controllerverein.com/Controller\\_Statements.187.html](http://www.controllerverein.com/Controller_Statements.187.html) - Controller Leitbild, aberufen am 22.12.2013

resultierendes Element gesehen werden kann, durch dessen Wahrnehmung letztlich erst der Unternehmensführung der Weg geebnet wird, das Unternehmen durch Planung und Kontrolle zielorientiert zu steuern.<sup>46</sup>

Die Steuerungsfunktion des Controlling erfordert das Zusammenwirken von Controllern und Management. Unter steuern und regeln versteht sich in diesem Zusammenhang vor allem das Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziel. Der *Internationale Controller Verein* beschreibt dies wie folgt:<sup>47</sup>

*„Die Manager betreiben etwas, die Controller sorgen für Einsehbarkeit in das wirtschaftliche Ergebnis. Das Controlling als Prozess und Denkweise liegt in der Schnittmenge. Es entsteht durch Manager und Controller im Team“.*

Die nachstehende Abbildung soll diese Schnittstelle nochmals verdeutlichen:

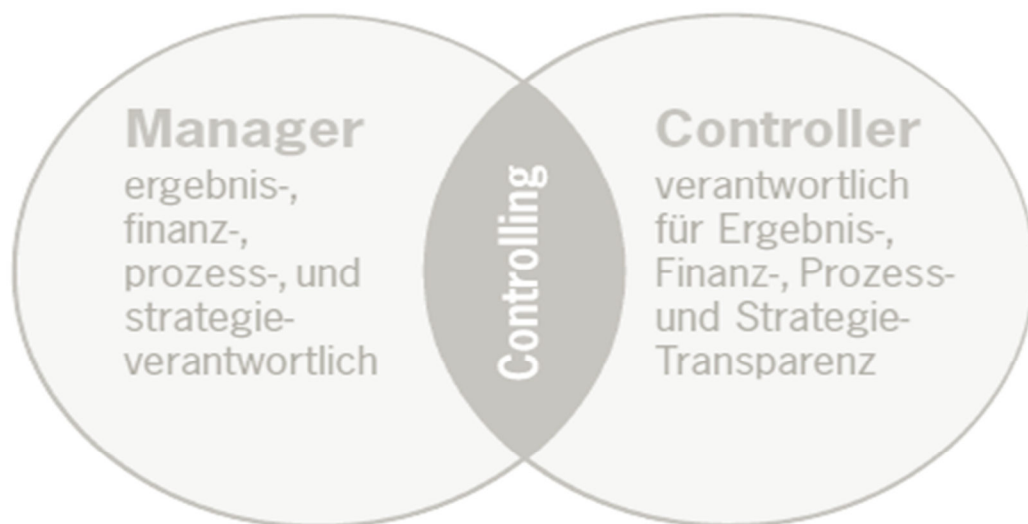


Abb. 3: Schnittstelle zwischen Manager und Controller<sup>48</sup>

<sup>46</sup> Vgl. Wittenberg, Verena: a.a.O., S.49

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?type=file&id=449>, Controller und Controlling, S.3, abgerufen am 25.12.2013

<sup>48</sup> Vgl. Ebenda, S.3, abgerufen am 25.12.2013

### 2.4.3 Controllinginstrumente

Der Controller kann all seine Aufgaben nur durch Einsatz spezifischer Instrumente, Maßnahmen und Techniken erfüllen. Controllinginstrumente sind individuell abhängig vom jeweiligen Controllingkonzept, dem Controllingsystem sowie von der Controllingphilosophie des Unternehmens.<sup>49</sup>

Analysen und Werkzeuge stellen eine Grundlage des Controllingsystems dar, je besser und konsequenter die einzelnen Instrumente eingesetzt werden, desto wirkungsvoller ist das Controlling und kann somit die Führungskräfte entlasten und dadurch Freiräume für strategische Überlegungen liefern. Der Controller hat dafür zu sorgen, dass die Führungskräfte mit den jeweiligen Instrumenten vertraut gemacht werden, damit Sie ihre Funktionsbereiche selbstständig steuern können. Zu klassischen operativen Controllinginstrumenten zählen etwa:<sup>50</sup>

- ABC-Analyse
- Break-Even-Analyse
- ROI-Analyse
- Investitionsrechnungsverfahren
- Wertanalyse
- Deckungsbeitragsrechnung
- Qualitätszirkel oder
- die XYZ-Analyse.

Das strategische Controlling bedient sich unter anderem folgenden Instrumente:<sup>51</sup>

- Benchmarking
- Portfolio-Analyse
- Potenzial-Analyse
- Produkt-Lebenszyklus-Kurve
- Shareholder-Value-Analyse oder
- der Balanced Scorecard.

---

<sup>49</sup> Vgl. Steinle, Claus: Controlling - Kompendium für Ausbildung und Praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2003, S.29

<sup>50</sup> Vgl. Vollmuth, Hilmar J.: Controllinginstrumente, 5., aktualisierte Auflage, Freiburg 2010, S.10f

<sup>51</sup> Vgl. Ebenda, S.14

## 2.5 Kennzahlen und Kennzahlensysteme

Mithilfe von Kennzahlen und Kennzahlensysteme, welche betriebswirtschaftlich relevante Zusammenhänge in verdichteter und quantitativer Form wiedergeben, trägt das Controlling für eine ausreichende Informationsversorgung für das Management bei.<sup>52</sup>

Mit Kennzahlen lassen sich:<sup>53</sup>

- betriebliche Vorgänge messen
- betriebliche Sachverhalte beurteilen
- komplexe Sachverhalte kurz und prägnant darstellen
- Maßstäbe für die Zukunft festlegen
- kritische Erfolgsfaktoren festmachen.

Auftretende Abweichungen werden anschließend auf Ihre Ursachen hin untersucht. Erst die verdichteten Informationen durch die Kennzahlen ermöglichen es, Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten.

Jedes Unternehmen braucht ein gewisses Mindestmaß an Kennzahlen, um relevante Zusammenhänge im Unternehmen selbst sowie zum Vergleich zu anderen Unternehmen erkennen zu können. Kennzahlen werden aber nicht nur für klassische Soll-Ist-Vergleiche eingesetzt, sondern auch zum innerbetrieblichen oder Zeitvergleich.<sup>54</sup>

Kennzahlen können in verschiedener Weise klassifiziert werden. Im Controlling werden üblicherweise eher Verhältniszahlen anstatt absoluten Zahlen verwendet. Die Verhältniszahlen lassen sich weiterhin unterteilen in:<sup>55</sup>

- *Gliederungszahlen*, welche das Verhältnis eines Teiles zum Ganzen angeben,
- *Beziehungszahlen*, welche begrifflich unterschiedliche Merkmale einander zuordnen, sowie

<sup>52</sup> Vgl. Meyer, Claus: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2011, S.1ff

<sup>53</sup> Vgl. Vollmuth, Hilmar J.: Kennzahlen, 4., durchgesehene Auflage, München 2006, S.7

<sup>54</sup> Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S.127f

<sup>55</sup> Vgl. Horvath, Peter: a.a.O., S.500

- *Indexzahlen*, welche das Verhältnis gleichartiger Größen darstellen, wobei eine Größe mit 100 gleichgesetzt wird.

Beispiele für Kennzahlen aus der Betriebswirtschaft sind als Gliederungszahl etwa die Eigenkapitalquote, als Beziehungszahl die Rentabilität und die Entwicklung von Lohnkosten als Indexzahl.

*Reichmann* versteht unter einem Kennzahlensystem „eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen, wobei die einzelnen Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind.“<sup>56</sup>

Kennzahlensysteme werden vor allem herangezogen, um Informationen über interne Sachverhalte des Unternehmens, über die Situation und Entwicklung des Marktes oder die Stellung des Unternehmens innerhalb des Marktes bereitzustellen.<sup>57</sup>

Kennzahlensysteme sind hierarchisch aufgebaut und werden unterteilt in:<sup>58</sup>

- *Ordnungssysteme*, in welchem Kennzahlen einem bestimmten Sachverhalt zugeordnet und über dem sich über mehrerer Ebenen weitere Kennzahlen zuordnen lassen, jedoch nicht mathematisch miteinander verbunden sind, sowie in
- *Rechensysteme*, in welchen die Kennzahlen mathematisch miteinander verknüpft sind und somit die Veränderung einer Kennzahl sich auf vor- und nachstehende Kennzahlen auswirken kann.

Als Grundvoraussetzung für ein funktioniertes Performance Measurement hat das Controlling dafür zu sorgen, dass Kennzahlen und Kennzahlensysteme von Managern und Mitarbeitern im Unternehmen akzeptiert werden. Hierfür müssen Kennzahlen und Kennzahlensysteme:<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools – Die systemgestützte Controlling-Konzeption , 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2006, S.22

<sup>57</sup> Vgl. Ebenda, S.25f

<sup>58</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.162

<sup>59</sup> Vgl. Gleich, Ronald: Performance Measurement – Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis, 2. Auflage, München 2011, S.306



- verständlich aufgebaut sein, damit die Anwender grundlegende Zusammenhänge verstehen können,
- für aktuelle und zukunftsbezogene Entscheidungen nutzbar sein sowie
- von den Anwendern in einem angemessenen Zeitraum beeinflussbar sein.

Natürlich haben auch Kennzahlensysteme gewisse Grenzen oder bringen bei nicht sachgerechter Anwendung bzw. falscher Interpretation Risiken mit sich. Beispielsweise ist es nicht möglich, nicht quantifizierbare Kennzahlen zu berücksichtigen oder wird bei Kennzahlensystemen in der Praxis oft nur ein Zielaspekt berücksichtigt, obwohl in der Realität eine Vielzahl von Zielen besteht.<sup>60</sup>

Beispiele für typische Kennzahlensysteme sind das Du-Pont-System oder das ZVEI-System als Rechensystem und als Ordnungssystem das RL-Kennzahlensystem.

## 2.6. Strategisches und operatives Controlling

Strategisches und operatives Controlling unterscheiden sich hauptsächlich in der zeitlichen Betrachtungsweise und stellen eine sich gegenseitig ergänzende Konzeption dar. Beide stellen je einen funktionalen Regelkreis dar, welcher mit dem jeweils anderen verbunden ist und sich an den übergeordneten Zielsetzungen des Unternehmens orientiert. Sowohl operatives als strategisches Controlling haben formal identische Bausteine mit den Controllingfunktionen Information, Planung, Steuerung und Kontrolle. Notwendige Zusammenhänge in den verschiedenen Planungsstufen sind nur in einem integrierten System möglich und somit ist es nicht sinnvoll, eine organisatorische Trennung von operativem und strategischem Controlling durchzuführen.<sup>61</sup>

Im strategischen Controlling, welches langfristig und zukunftsorientiert agiert, werden Entwicklungen im Unternehmen sowie auch aus der Umwelt des Unternehmens herangezogen noch lange bevor sich diese in Kosten oder

---

<sup>60</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.162

<sup>61</sup> Vgl. Ebenda, S.14

Leistungen umschlagen. Operatives Controlling orientiert sich hauptsächlich an Zahlen und Daten der Gegenwart und der Vergangenheit und lässt den Zukunftsaspekt außer Acht.<sup>62</sup>

Folgende Tabelle zeigt die Abgrenzungsmerkmale zwischen strategischen und operativen Controlling auf:

| <b>Abgrenzungsmerkmale</b>                           | <b>Strategisches Controlling</b>   | <b>Operatives Controlling</b>                                       |
|--|--|---|
| <b>Planungsstufe</b>                                 | Strategische Planung   | Taktisch-operative Planung  |
| <b>Zeithorizont</b>                                  | Langfristig  | Kurzfristig   |
| <b>Orientierung am Führungsziel des Unternehmens</b> | Langfristige Existenzsicherung des Unternehmens  | Erfolgserzielung, Rentabilitätsstreben, Liquiditätssicherung        |
| <b>Controllingzielsetzung</b>                        | Sicherstellen einer systematischen, zielorientierten Schaffung und Erhaltung zukünftiger Erfolgspotentiale | Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse    |
| <b>Zentrale Führungsgrößen</b>                       | Erfolgspotential (z.B. Marktanteil)  | Gewinn, Rentabilität, Liquidität, Produktivität                     |
| <b>Ausrichtung auf</b>                               | Unternehmung und Umwelt (Aufbau neuer Umweltbeziehungen)   | Unternehmung (unter Berücksichtigung bestehender Umweltbeziehungen) |
| <b>Dimensionen</b>                                   | Stärken/ Schwächen Chancen/ Risiken (eher qualitativ)  | Kosten/ Leistungen Aufwand/ Ertrag (eher quantitativ)               |
| <b>Informationsquellen</b>                           | Primäre Daten aus der Unternehmensumwelt   | Primäre Daten aus dem internen Rechnungswesen                       |

Tab.1: Abgrenzung zwischen strategischen und operativen Controlling<sup>63</sup>

Der Schwerpunkt der Controllertätigkeit hat sich aufgrund der einwirkenden Umwelteinflüsse und der damit verbundenen erhöhten Dynamik und Komplexität zugunsten des strategischen Controlling verschoben.<sup>64</sup>

<sup>62</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.14

<sup>63</sup> Vgl. Ebenda, S.14

<sup>64</sup> Vgl. Ebenda, S.16

### 2.6.1 Strategisches Controlling

Das strategische Controlling dient der dauerhaften Sicherung des Unternehmens und der zukünftigen Erfolgspotenziale. Es stellt ein spezifisches Unterstützungskonzept im Kontext der Führung von Unternehmen dar – strategisches Controlling unterstützt strategisches Management. Wie schon erwähnt ist das strategische Controlling kein isolierter Ansatz, es basiert auf einem fundierten Grundkonzept des Controlling. Dieses Grundkonzept gibt den Rahmen für die Ausrichtung des strategischen Controlling als Unterstützungsfunktion vor.<sup>65</sup>

Strategisches Controlling ist somit zwischen mehreren Feldern positioniert, was mittels nachfolgender Abbildung im Überblick veranschaulicht wird:

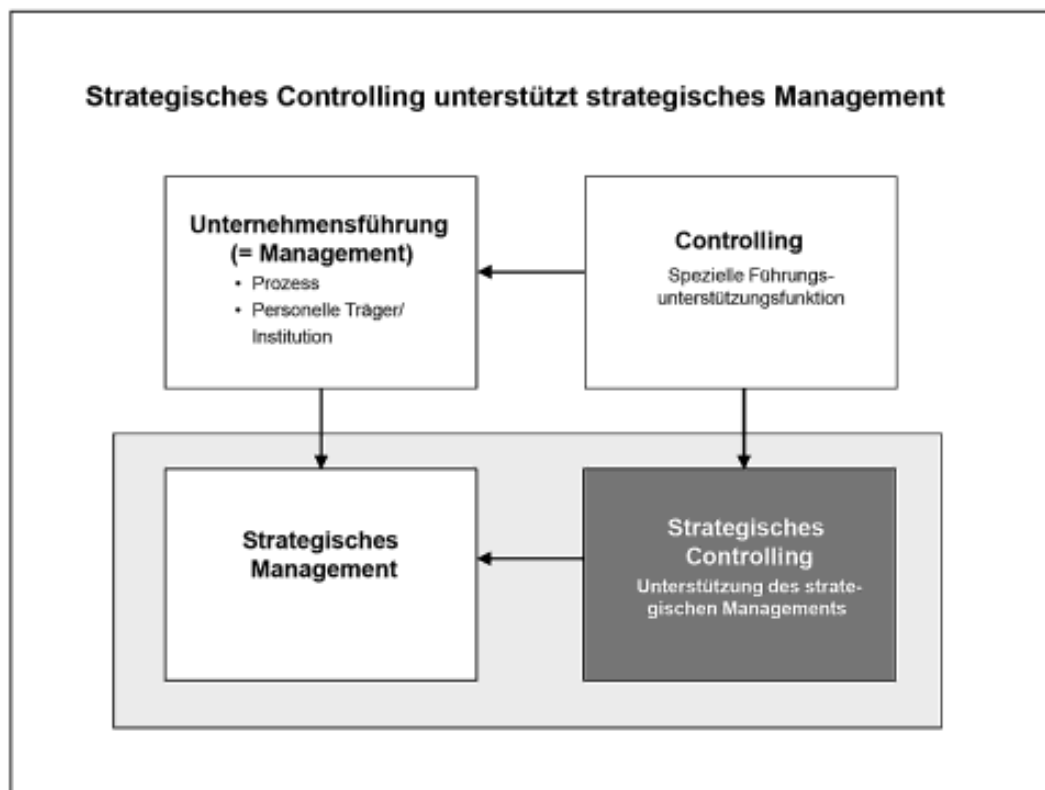


Abb. 4: Einordnung des strategischen Controlling<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Vgl. Alter, Roland: Strategisches Controlling – Unterstützung des strategischen Managements, 1.Auflage, München 2011, S.3f

<sup>66</sup> Ebenda, S.3

Strategisches Controlling schafft die Voraussetzungen um die richtige Balance zwischen lang- und kurzfristigen Denken zu finden. Dauerhafter Fortschritt und die Schaffung und Erhaltung unternehmerischer Werte für alle Stakeholder lassen sich nur dann verwirklichen, wenn alle Komponenten der Führung laufend neu durchdacht und pro-aktiv den sich ändernden Bedingungen angepasst werden.<sup>67</sup>

Zu den Aufgaben des strategischen Controlling gehören u.a.:<sup>68</sup>

- Mitarbeit am strategischen Leitbild des Unternehmens
- Mitarbeit und Beratung bei der langfristigen Zielsetzung
- Mitarbeit bei der Erarbeitung von Langfriststrategien
- Permanente, zukunftsorientierte Chancen-Risiken-Abwägung
- Langfristige und nachhaltige Existenzsicherung der Unternehmung
- Steuerung der Erfolgspotenziale
- Verdeutlichung der Zusammenarbeit zwischen operativem und Controlling.

## 2.6.2 Operatives Controlling

Im Gegensatz zum strategischen Controlling, das sich damit beschäftigt, dass wir die „richtigen Dinge tun“ beschäftigt sich das operative Controlling mit der Frage: „Tun wir die Dinge richtig?“. Es befasst sich mit Entwicklungen, deren Basis in Zahlen und Ergebnissen der Gegenwart und Vergangenheit liegt und leitet daraus Steuerungsmaßnahmen ab.

Das operative Controlling bildet die Schnittstelle zwischen dem betrieblichen Rechnungswesen und dem strategischen Controlling. Da der operative Controller nicht wie der strategische die Möglichkeit hat, die Unternehmenspotentialerweiterung vorzunehmen, muss er die gegebenen Potentiale optimal ausnutzen.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Hinterhuber, Hans H.: Strategische Unternehmensführung – Band 2: Strategisches Handeln, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin 2004, S.258

<sup>68</sup> Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S.20

<sup>69</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.368

Hierbei stehen die Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität des Unternehmens im Vordergrund des Handels. Hauptaufgaben bestehen in der operativen Planung und Budgetierung, wobei die operative Planung weitgehend von der strategischen Planung vorgegeben wird.<sup>70</sup>

Neben Planung und Budgetierung zählt die Erarbeitung von Abweichungsanalysen zu den wichtigsten Aufgaben des operativen Controlling. Mit diesen werden im Anschluss an die Kontrollprozesse die Abweichungsursachen ergründet und durch Anpassungsprozesse die zukünftigen Abweichungsmöglichkeiten minimiert. Er arbeitet somit zukunfts-, engpass- und steuerungorientiert und trägt dadurch zur Gewinnsicherung bei. Die folgende Abbildung zeigt den Regelkreis, welchen der operative Controller zu erfüllen hat:<sup>71</sup>

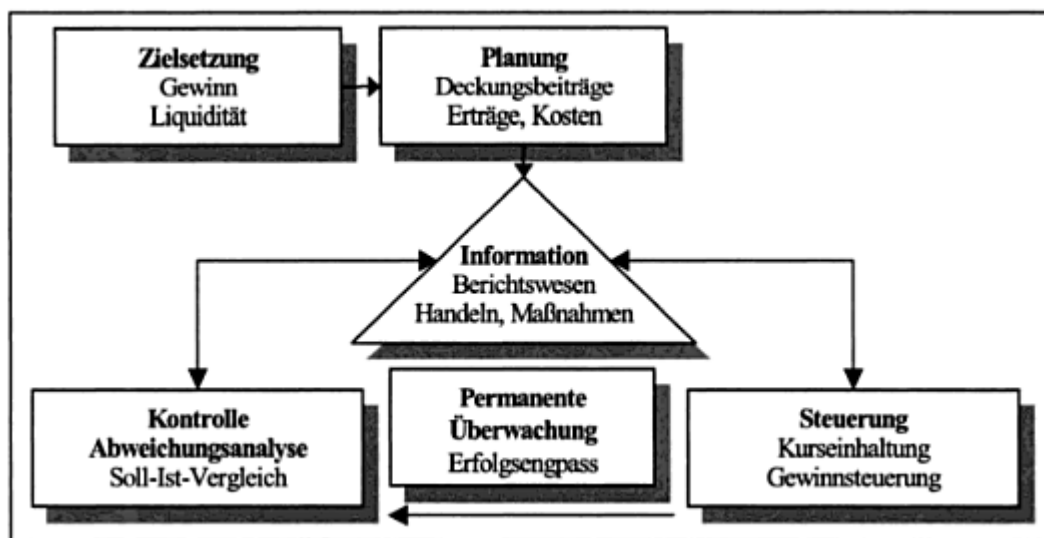


Abb. 5: Regelkreis des operativen Controlling<sup>72</sup>

Zusätzlich zu den bereits genannten Aufgaben des operativen Controlling zählen u.a. noch:<sup>73</sup>

- Mitarbeit bei der Zielvereinbarung
- Informationsversorgung der einzelnen Ebenen des Unternehmens

<sup>70</sup> Vgl. Müller, Jochem, Wildau, Nadin: Basis-Kompendium für Controller – Das kompakte Nachschlagewerk für Einsteiger und Profis, 1. Auflage, Köln 2009, S.26

<sup>71</sup> Vgl. Jung, Hans: a.a.O., S.26

<sup>72</sup> Vgl. Ebenda, S.368

<sup>73</sup> Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S.20

- Aufbau eines Berichtssystems
- Erarbeitung eines Planungshandbuches
- Planungs- und Entscheidungshilfen geben.

### 3. Die Balanced Scorecard

#### 3.1 Entstehung und Entwicklung

Die beiden US-Amerikaner *Robert S. Kaplan und David P. Norton* entwickelten Anfang der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts das Konzept der Balanced Scorecard. Ausgangspunkt war dabei der 1992 erschienene Artikel „*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*“ in der Harvard Business Review. Die Balanced Scorecard war damals eine echte Innovation, sie revolutionierte das klassische, finanzorientierte und monozielgeprägte Managementsystem durch die mehrdimensionale Neudefinition von Leistung.<sup>74</sup>

Die Idee von *Kaplan und Norton* war, Leistung nicht nur durch eine Sammlung von Finanzkennzahlen messbar zu machen, sondern Leistung:<sup>75</sup>

- im Sinne der definierten Unternehmensstrategie zu verstehen und abzuleiten,
- mehrdimensional auch unter Berücksichtigung nichtmonetärer Kennzahlen zu erfassen,
- ganzheitliche und ausgewogen und nicht nur mit der Finanzbrille zu definieren und
- auf einen Blick, in Echtzeit und proaktiv steuerbar zu machen.

*Norton* gründete noch im selben Jahr die Unternehmensberatung *Renaissance Solutions Inc.*, die sich auf die Umsetzung der Balanced Scorecard in Unternehmen spezialisierte. Die beratenden Unternehmen kamen quer aus allen Branchen, zu den ersten Anwendern gehörten z.B. *Mobil Oil, Store 24, die City of*

---

<sup>74</sup> Vgl. Gleich, Roland (Hrsg.): *Balanced Scorecard - Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung*, 1. Auflage, Freiburg 2012, S.5

<sup>75</sup> Vgl. Ebenda, S.5

*Charlotte und die Hilton Hotels*. Im Laufe der neunziger Jahre hat die Balanced Scorecard in die Mehrzahl der größten Unternehmen der USA Einzug gehalten. Eine Zusammenfassung der gemachten Erfahrungen und umfangreiche Beschreibungen des Konzeptes erfolgte im Jahre 1996 mit dem Buch „*Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*“, wiederum von *Kaplan und Norton*. In diesem Buch werden die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen- und Entwicklung erklärt und gezeigt, wie Strategien durch Kennzahlen operationalisiert werden.<sup>76</sup>

Bei der Vorstellung der Balanced Scorecard vertraten *Kaplan und Norton* noch die Meinung, die Balanced Scorecard sei ein Instrument zum Performance Measurement und habe nichts mit Strategie zu tun. Doch nachdem die ersten Unternehmen bei der Einführung der Balanced Scorecard unterstützt wurden und die ersten Ergebnisse vorlagen kam hervor, dass den Unternehmen die Balanced Scorecard ermöglichte, ein neues Managementsystem aufzubauen – ein System das in der Lage war, Strategien zu steuern. Die Unternehmen nutzten die Balanced Scorecard zur Überwindung der Hindernisse einer erfolgreichen Strategieeinführung – die strategiefokussierte Organisation war geschaffen.<sup>77</sup>

Durch die Weiterentwicklung der Balanced Scorecard im Laufe der Zeit hat sich so auch ein neuer Managementansatz herauskristallisiert. Es wurde schnell erkannt, dass sich mit Hilfe des Rahmengerüsts der Balanced Scorecard und der Wertebildung aus vier verschiedenen Blickwinkeln – den vier Perspektiven – noch viele weitere Vorteile ergeben. *Kaplan und Norton* überarbeiteten das Konzept und zeigten, wie die Balanced Scorecard als Rahmengerüst für ein strategisches Managementsystems zu verstehen ist.<sup>78</sup>

„*Wer die Balanced Scorecard aufbaut, baut sein Managementsystem um.*“<sup>79</sup>

Nachstehende Abbildung verdeutlicht diesen Prozess:

---

<sup>76</sup> Vgl. Preißner, Andreas: *Balanced Scorecard anwenden - Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung*, 3. Auflage, München 2008, S.12f

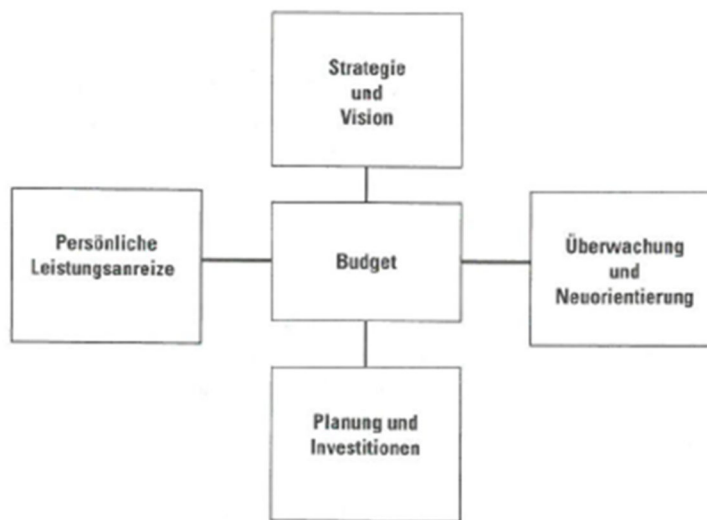
<sup>77</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard*, 1. Auflage, Stuttgart 2001, S.5ff

<sup>78</sup> Vgl. Ebenda, S.21f

<sup>79</sup> Horváth, Péter: *Umsetzungserfahrungen mit der Balanced Scorecard - Echtes Lernen erfordert mehr als die Beschreibung einzelner Success Stories*, in: *KostenRechnungsPraxis Sonderheft*, 02/2000, S. 125-127

### Von einem Steuerungssystem für das Management...

*Entwickelt für die kurzfristige, kontrollorientierte finanzielle Steuerung*



### ...zu einem strategischen Managementsystem

*Entwickelt für die langfristige strategische Sichtweise*



Abb. 6: Vom Steuerungssystem zum strategischen Managementsystem<sup>80</sup>

Unternehmen, die mit der Balanced Scorecard arbeiten, sind erfolgreicher als ihre Wettbewerber. Dies ergab eine Studie der Management-Beratung *Horváth &*

<sup>80</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: a.a.O., S.23



*Partners* bei mehr als 100 großen und mittelgroßen Unternehmen in Deutschland, Österreich und in der Schweiz, welche die Balanced Scorecard einsetzen.<sup>81</sup>

Nahezu vier von fünf der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass sie ihre Konkurrenz sowohl hinsichtlich Umsatzwachstum als auch Jahresüberschuss übertreffen. Rund zwei Drittel der Befragten vertreten die Meinung, dass sich der Einsatz der Balanced Scorecard positiv auf die Qualität auswirkt und sehen entsprechende Effekte im Bereich der Kostensenkung. Weiter geben 61 Prozent an, dass sich Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch Einsatz dieses Konzepts steigern lassen, auch eine positive Einwirkung auf die Rendite wird gesehen (58 Prozent).

Als Hauptgründe für die Einführung der Balanced Scorecard wurde von fast allen Unternehmen die Unterstützung einer erfolgreichen Strategierealisierung, die Schaffung eines gemeinsamen Strategieverständnisses sowie die Verbesserung der Strategiekommunikation angegeben. 82 Prozent der Befragten sind dabei der Meinung, dass die Investition sich gelohnt hat und dass der Pay-Back der Balanced Scorecard deutlich höher ist als der Aufwand, den sie verursacht.

### 3.2 Idee und Zielsetzungen

Die grundsätzlichen Eckpunkte von *Kaplan und Norton* gelten heute immer noch: Übersetzung der Vision in klare Ziele, Kommunikation der Ziele im ganzen Unternehmen, Einbindung der Balanced Scorecard in die Planung, adäquates Feedback und Lernen.<sup>82</sup>

Diese Grundidee beruhte darauf, dass traditionelle Kennzahlensysteme in welchen hauptsächlich finanzielle und vergangenheitsbezogene Kennzahlen im Vordergrund stehen, heutzutage nicht mehr dem Ansatz einer modernen

---

<sup>81</sup> Vgl. <http://www.presseportal.de/pm/44095/536338/studie-unternehmen-mit-balanced-scorecard-erfolgreicher-die-balanced-scorecard-etabliert-sich-als>: Studie: Unternehmen mit Balanced Scorecard erfolgreicher - Die Balanced Scorecard etabliert sich als Führungsmethode erfolgreicher Unternehmen, abgerufen am 19.12.2013

<sup>82</sup> Vgl. Gleich, Roland (Hrsg.): a.a.O., S.25

Unternehmenssteuerung gerecht werden, da sie nur einen sehr eingeschränkten Blick auf die gesamte Leistung des Unternehmens geben.<sup>83</sup>

Als weitere Kritikpunkte klassischer Kennzahlensysteme werden u.a. genannt:<sup>84</sup>

- fehlende Unternehmensstrategieeinbindung
- keine ausreichende Messung der Leistungsverbesserung und von Leistungspotentialen
- Konzentrierung der Systeme auf Symptome, nicht auf die Ursachen sowie
- zu geringe Aussagekraft, da die Komplexität der Systeme zu einer zu großen Interpretationsbedürftigkeit führt.

Bei den heutzutage rasanten Veränderungen in der Unternehmensumwelt sind die alteingesessenen Systeme nur schwache Indikatoren für die Leistung eines Unternehmens. Immaterielle und intellektuelle Vermögenswerte werden zunehmend ein wichtigerer Bestandteil und tragen immer mehr zum zukünftigen Erfolg des Unternehmens bei.<sup>85</sup>

Die Balanced Scorecard versucht nun all diese Probleme zu lösen, indem sie neben traditionellen finanziellen Kennzahlen vergangener Leistungen auch nicht-finanzielle Kennzahlen sowie die treibenden Faktoren des zukünftigen Unternehmenserfolgs in ihr Konzept einbaut. Die Transformation von Vision und Strategie eines Unternehmens in quantitative und qualitative Zielsetzungen und Kennzahlen wird als Grundidee der Balanced Scorecard bezeichnet. Den organisatorischen Rahmen bilden die vier Perspektiven der Balanced Scorecard, welche die grundlegenden Dimensionen eines Unternehmens abdecken sollen:<sup>86</sup>

- die Finanzperspektive
- die Kundenperspektive
- die interne Prozessperspektive sowie
- die Lern- und Entwicklungsperspektive.

---

<sup>83</sup> Vgl. Georg, Stefan: Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument, 1-Auflage, Aachen 1999, S. 5

<sup>84</sup> Vgl. Weber, Jürgen / Schäffer, Utz: Einführung in das Controlling, 8. Auflage Stuttgart 1999, S.222 bzw. Horváth & Partner (Hrsg.): a.a.O., S. 237

<sup>85</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, Stuttgart 1997, S.6f

<sup>86</sup> Vgl. Ebenda, S.9

### **3.3 Die Erarbeitung einer Balanced Scorecard**

Die Erarbeitung der Balanced Scorecard folgt dem Grundaufbau des strategischen Managements, welches sämtliche hierarchische Ebenen eines Unternehmens umfasst und deren Aufbau beschreibt.<sup>87</sup>

Der Ausgangspunkt der Erstellung einer Balanced Scorecard ist die Erarbeitung einer Vision, die Formulierung einer Mission und daraus das Ableiten der Unternehmenstrategie. Im Anschluss daran wird die Strategie mit Hilfe der Balanced Scorecard in konkrete Ziele und Kennzahlen transformiert, es werden Ursache-Wirkungsbeziehungen erarbeitet sowie abschließend Zielwerte und konkrete strategische Aktionen festgelegt. Dazu nimmt sich die Balanced Scorecard die vier Perspektiven - die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive - zur Hilfe.

#### **3.3.1 Von der Vision zur Strategie**

Die Vision, die Mission und die darauf abgestimmte Strategie bilden den Startpunkt sowie die nötige Grundlage für ein erfolgreiches Balanced Scorecard-Konzept.

##### **3.3.1.1 Die Vision**

Die Vision stellt das Zukunftsbild dar, welches die oberste Führung des Unternehmens über die angestrebte künftige Entwicklung hat. Das Denken und Handeln aller Beteiligten soll auf die Verwirklichung der Vision ausgerichtet werden, eine Verknüpfung mit Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur aufzeigen sowie eine emotionale und motivierende Wirkung erzeugen. Die Vision soll den eigenen Mitarbeitern die langfristigen Unternehmenszielen vermitteln, sich durch Verständlichkeit und Zukunftsorientierung auszeichnen und dabei

---

<sup>87</sup> Vgl. Welge, Martin K., Al-Laham, Andreas: Strategisches Management – Grundlagen, Prozess, Implementierung, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2003, S.12ff

Fernziele beschrieben, welche auch bei veränderten Rahmenbedingungen ihre Gültigkeit bewahren.<sup>88</sup>

Die Vision ist dabei Gegenstand der Unternehmenspolitik bzw. Ausgangspunkt des strategischen Managements und gibt vor, wohin sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln soll und hat maßgeblichen Einfluss auf die strategische und operative Planung, da sich darauf alle nachfolgenden Entscheidungs- und Realisationsprozesse ausrichten.<sup>89</sup>

Die Vision soll einfach und prägnant formuliert sein und soll nichts ausschließen, schließlich ist sie nicht das Ziel einer Reise, sondern gibt nur die Richtung an, in die das Unternehmen lenkt.<sup>90</sup>

Visionen wie „In den nächsten 10 Jahren wollen wir Marktführer in Mitteleuropa sein“ sind möglicherweise für Investoren und Aktionäre interessant, jedoch für Kunden und Mitarbeiter hat dies keine emotionale Bedeutung. Erfolgreiche Unternehmer haben Visionen, in welchen es nicht vorrangig um finanzielle Aspekte geht, sondern welche einen Mehrwert in sozialer oder ökologischer Form für den Rest der Menschheit bieten. Revolutionär waren z.B. die Gründungsvision von *Microsoft* im Jahre 1975: „*Ein Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Zuhause*“ oder „*Imagine a world in which every single person is given free access to the sum of all human knowledge*“ von *Wikipedia*.<sup>91</sup>

### 3.3.1.2 Die Mission

Eng verbunden mit der Vision ist die Mission des Unternehmens. Im Gegensatz zur Vision, welche sich in erster Linie auf das eigene Unternehmen ausrichtet, drückt die Mission aus, wie das Unternehmen von der Außenwelt, hauptsächlich von den Kunden, gesehen werden will und wofür es – den eigenen Ansprüchen

---

<sup>88</sup> Vgl. Jossé, Germann: *Balanced Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen*, 1. Auflage, München 2005, S.27f

<sup>89</sup> Vgl. Meier, David: *Strategische Unternehmensführung: Von der Vision zur Umsetzung*, 1. Auflage, Hamburg 2011, S.5

<sup>90</sup> Vgl. Hinterhuber, Hans H.: *Wettbewerbsstrategie*, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin 1990, S. 196

<sup>91</sup> Vgl. <http://www.mehr-fuehren.de/beispiele-unternehmensvisionen/>: Beispiele für guten und schlechte Unternehmensvisionen, abgerufen am 03.01.2014

nach – steht. Beschäftigt sich eine Firma nicht tiefgründig genug mit der Frage ihres Existenzzwecks und der damit verbundenen Wert, fehlt die Basis zur Ableitung einer klaren Strategie.<sup>92</sup>

Durch die Mission kann der Bekanntheitsgrad des Unternehmens in der Öffentlichkeit enorm gesteigert werden. Im Idealfall entsteht damit eine Identifikation des Kunden mit dem Unternehmen. Ein positiver Bekanntheitsgrad spielt aber auch für die eigenen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle, da jeder gern in einem gut angesehenen Unternehmen arbeitet.<sup>93</sup>

Die Abgrenzung von Vision und Mission erweist sich oft als schwierig und wird auch in der Literatur oft widersprüchlich verwendet bzw. werden konkrete Beispiele namhafter Unternehmen je nach Autor entweder zur Vision oder zur Mission gezählt. Man kann aber festhalten, dass sich die Mission eher auf einen Gegenwartszustand bezieht, die Vision jedoch ein Zukunftsbild der Unternehmung darstellt, welches durch eine positive Entwicklung erreicht werden soll. Anders als Strategien und Ziele, deren Umsetzung nur eine Frage der Zeit sein mag, wird das Unternehmen die Vision (bzw. Mission – je nach Autor) nie völlig erfüllen. Sie ist ein Leitstern für deren Arbeit, konstant verfolgt, aber nie ganz erreicht.<sup>94</sup>

Beispiele für Missionen sind etwa „*Wir geben Ihrer Zukunft ein Zuhause*“ oder „*Vorsprung durch Technik*“.

### 3.3.1.3 Die Strategie

Nach der Formulierung der Vision und der Mission ist die Strategie der Ausgangspunkt für die Erstellung der Balanced Scorecard. Leitbilder, so wichtig sie auch sind, sind zu pauschal um als alleinige Basis für die Balanced Scorecard

---

<sup>92</sup> Vgl. RÜTH, Burkhard: Einführung der Balanced Scorecard in fünf Phasen, 1. Auflage, München 2004, S.11

<sup>93</sup> Vgl. Graf, Helmut (Hrsg): Mit Sinn und Werten führen – Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat, Wien 2005, S.107

<sup>94</sup> Vgl. Niven, Paul R.: Balanced Scorecard - Arbeitsbuch, 2. Auflage, Weinheim 2009, S.110f

zu dienen und deswegen ist ein Schritt weiterzugehen und die Strategie auszuarbeiten.<sup>95</sup>

Einfach, aber prägnant ausgedrückt, ist die Strategie der Weg um die Vision zu erreichen und die Mission zu erfüllen.<sup>96</sup>

Zu beachten ist, dass die Balanced Scorecard kein Instrument zur Formulierung von Strategien ist. Sie setzt vielmehr eine stimmige Unternehmensstrategie voraus und soll dabei helfen, eine Strategie nachvollziehbar zu machen und für alle verständlich zu beschreiben.<sup>97</sup>

Im Vergleich zu Vision und Mission ist die Strategie nicht statisch, sondern sie muss immer wieder an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Die Strategie entwickelt sich also im Laufe der Zeit, jedoch ist darauf zu achten, nicht von Leitziel und Leitbild abzuweichen. Ziel der Strategie ist es, durch Einsatz geeigneter Maßnahmen und Aktionen dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen.<sup>98</sup>

Auch bzgl. der genauer Definition von Strategie gibt es wieder zahlreiche Meinungen, jedoch haben sich einige Schlüsselprinzipien herauskristallisiert, welche eine Strategie ausmachen bzw. auch als Voraussetzungen für diese gesehen werden können:<sup>99</sup>

- *Unterschiedliche Aktivitäten.* Strategie bedeutet, dass sich das Unternehmen für andere Aktivitäten entscheidet als die Konkurrenz, nur deren Umsetzung kann zu einer einzigartigen und wertvollen Marktposition führen. Andernfalls würde die Differenzierung ausschließlich auf betrieblicher Effektivität basieren.
- *Kompromisse.* Effiziente Strategien setzten Kompromisse im Wettbewerbsgeschehen voraus, denn Strategie bezieht sich oft eher auf das, was man nicht tun sollte als auf das, was zu tun ist.

<sup>95</sup> Vgl. Probst, Hans-Jürgen: Balanced Scorecard leicht gemacht - Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Heidelberg 2007, S.24

<sup>96</sup> Vgl. Janssen, Johann: Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen in KMU's, 1. Auflage, Berlin 2004, S.46

<sup>97</sup> Vgl. Schaltegger, Stefan, Dyllick, Thomas: Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, 1. Auflage, Wiesbaden 2002, S.26

<sup>98</sup> Vgl. RÜth, Burkhard: a.a.O., S.11

<sup>99</sup> Vgl. Niven, Paul R.: a.a.O., S.132f

- *Stimmigkeit.* Für permanenten Erfolg müssen die beschlossenen Aktivitäten stimmig sein und ein integriertes Ganzes erzeugen.
- *Kontinuität:* Auch bei rauem Wind in der Branche oder strukturellem Wandel, welche zu Strategieveränderungen führen können, sollte die Strategie aber nicht generell neu konzipiert werden. Eine Strategie sagt auch etwas zu grundsätzlichen Einstellungen und über Werte aus, welche das Unternehmen nach Innen und Außen vertritt. Die Beständigkeit der Strategie sollte Vorrang haben, Veränderungen können Chancen generieren, welche auch mit der bestehenden Strategie im Einklang stehen.
- *Multiple Denkprozesse.* Strategie fußt nicht nur auf detaillierter Analyse komplexer Daten, sondern umfasst konzeptionelle und analytische Überlegungen, welche breite Kenntnis von Organisation, Branche und Markt voraussetzen.

Durch das Herunterbrechen von Vision und Mission ist der erste Schritt vom strategischen Denken zum strategischen Handeln bereits getan, jedoch müssen letztendlich die in Vision und Mission konzipierten Aussagen soweit ausgefertigt werden, dass sie im Tagesgeschäft in vollständig quantifizierter Form abgebildet werden können.<sup>100</sup>

### 3.3.2 Von der Strategie zu strategischen Aktionen

Nach Festlegung der Unternehmensstrategie werden daraus die strategischen Ziele abgeleitet, operationalisiert und den einzelnen Perspektiven der Balanced Scorecard zugewiesen. Anschließend werden Ursache-Wirkungsbeziehungen aufgefunden gemacht, Kennzahlen und Messgrößen bestimmt und schlussendlich Zielwerte und strategische Aktionen festgelegt.

---

<sup>100</sup> Vgl. Friedag, Herwig R., Schmidt, Walter: My Balanced Scorecard - Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung: Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Freiburg 2004, S.29ff

### 3.3.2.1 Operationalisierung der Strategie

Einer der größten Vorteile durch den Einsatz der Balanced Scorecard besteht darin, dass die Strategie mit den Fragen der einzelnen Perspektiven konfrontiert wird und somit zur Konkretisierung von Zielen und deren Ableitung zwingt.<sup>101</sup>

Erst durch die Zerlegung der Strategien in ihre Elemente und der anschließenden Zuteilung auf die verschiedenen Perspektiven werden diese in die Realität umgesetzt. Durch die Kommunikation von strategischen Zielen und die Möglichkeiten ihrer Erreichung wird die Grundlage für die Verknüpfung von strategischer und operativer Ebene geschaffen.<sup>102</sup>

Damit die strategischen Ziele einen Beitrag zur Verwirklichung von Vision und Strategie leisten können, ist es von großer Bedeutung, dass diese tatsächlich relevant sind und den unternehmerischen Erfolg auch wirklich nachhaltig beeinflussen zu vermögen. Die strategischen Ziele sollten deswegen an Erfolgsfaktoren ausgerichtet sein, wobei Erfolgsfaktoren als diejenigen Aspekte verstanden werden, welche direkten Einfluss auf den strategischen Erfolg und Misserfolg der Unternehmung haben.<sup>103</sup>

Ein gebräuchliches Hilfsmittel zur Identifizierung strategischer Erfolgsfaktoren ist beispielsweise die SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opporntunities, Threats). Hierbei handelt es sich um ein Instrument, welches zum einen aus der internen Sicht untersucht, welche spezifischen Stärken und Schwächen eine Organisation aufweist und zum anderen Chancen und Risiken, die sich für ein Unternehmen aufgrund der Art und Intensität zukünftiger Umweltveränderungen ergeben können, erfasst.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.) – a.a.O., S.30

<sup>102</sup> Vgl. Morganski, Bernd: Balanced Scorecard - Auf dem Weg zum Klassiker, mehr Gewinn und Unternehmenswert durch motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden, 2., überarbeitete Auflage, München 2003, S.41f

<sup>103</sup> Vgl. Welge, Martin K., Al-Laham, Andreas: a.a.O., S.121ff

<sup>104</sup> Vgl. Simon, Hermann, von der Gathen, Andreas: Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt a. M. 2010, S.230f



Zur Sicherstellung einer hohen Qualität der strategischen Ziele sowie einer effizienten und effektiven Bearbeitung sollte auch auf Anzahl („Twenty is Plenty“) und auf die Ausgewogenheit in den Perspektiven geachtet werden.<sup>105</sup>

Beispiele für strategische Ziele könnten etwa lauten:<sup>106</sup>

- Cash Flow erhöhen
- Bekanntheitsgrad steigern
- Marktanteil in den BRIC-Staaten erhöhen
- Entwicklungszeiten reduzieren
- Strategische Partnerschaften aufbauen

### **3.3.2.2 Ursache-Wirkungsbeziehungen aufbauen**

Der nächste Schritt ist der Aufbau von Ursache-Wirkungsbeziehungen, die Verbindung von strategischen Zielen mit den Perspektiven der Balanced Scorecard. Die Ursache-Wirkungsbeziehungen sind ein zentrales Merkmal der Balanced Scorecard und werden auch als die wirkliche Innovation der Balanced Scorecard bezeichnet.<sup>107</sup>

Diese wechselwirkenden Beziehungen geben die Kausalität der Überlegungen zu Strategien und strategischen Zielen wieder. Sie zeigen die Zusammenhänge und Abhängigkeiten zwischen den strategischen Zielen und verdeutlichen die gegenseitigen Effekte bei der Zielerreichung. Dadurch wird beim Management ein Bewusstsein über die Bedeutung und Verknüpfung der jeweiligen Ziele geschaffen sowie wird die Zusammenarbeit und das gemeinsame Verständnis von Strategie gefördert. Die Ursache-Wirkungsbeziehungen können als Erklärungsmodell für den strategischen Erfolg gesehen werden, sie machen die

---

<sup>105</sup> Vgl. Fiedler, Rudolf, Gräf, Jens: Einführung in das Controlling - Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung: Methoden, Instrumente und IT-Unterstützung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2012, S.66

<sup>106</sup> Vgl. Ebenda, S.69f

<sup>107</sup> Vgl. Schmidt, Jörg: Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard: eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Bankensektors, Frankfurt a. M. 2003, S.117

Logik der strategischen Ziele nachvollziehbar, transparent und kommunizierbar.<sup>108</sup>

Eine isolierte Betrachtung einzelner Faktoren führt nicht zum Erfolg, erst durch die Ursache-Wirkungsketten wird aus einer Ansammlung strategischer Ziele ein Konzept, das die gewünschten Veränderungen und die angepeilten Schwerpunkte beschreibt.<sup>109</sup>

Ursache-Wirkungsbeziehungen können direkt oder indirekt bestehen. Eine direkte Ursache-Wirkungsbeziehung zeigt sich z.B. in der Erhöhung des Gewinns durch Senkung der Kosten. Indirekte Beziehungen sind schwieriger zu ermitteln, da sie nur mittelbar wirksam sind, wie zum Beispiel die Motivation der Mitarbeiter durch Verbesserung der Arbeitsplatzsituation.<sup>110</sup>

Bei der Verknüpfung der strategischen Ziele ist zu beachten, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen nicht nur innerhalb einer Perspektive, sondern auch zwischen den Perspektiven bestehen. Laut *Kaplan und Norton* steht am Ende der Ursache-Wirkungskette als primäres Ziel immer die Finanzperspektive, die übrigen, nicht-finanziellen Perspektiven sind auf die Finanzperspektive auszurichten. Der Grundgedanke für diese Fokussierung auf die Finanzperspektive liegt darin, dass der langfristige finanzielle Erfolg das oberste Ziel der allermeisten Unternehmen ist. Jedoch gibt es auch Ansätze, welche die Mitarbeiter als Basis sehen und daher die Verknüpfung in der Lern- und Entwicklungsperspektive beginnt.<sup>111</sup>

Folgende Abbildung stellt den Zusammenhang der Ursache-Wirkungskette zwischen den einzelnen Perspektiven dar:

---

<sup>108</sup> Vgl. Geberich, Claus W., Schäfer, Thomas, Teuber, Julia: Integrierte Lean Balanced Scorecard - Methoden, Instrumente, Fallbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden 2006, S.43

<sup>109</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O, S.63

<sup>110</sup> Vgl. Hügens, Torben: Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen: Kausale Modellierung und Simulation mithilfe von Methoden des Qualitativ Reasoning, 1. Auflage, Wiesbaden 2008, S.115

<sup>111</sup> Vgl. Ebenda, S.117

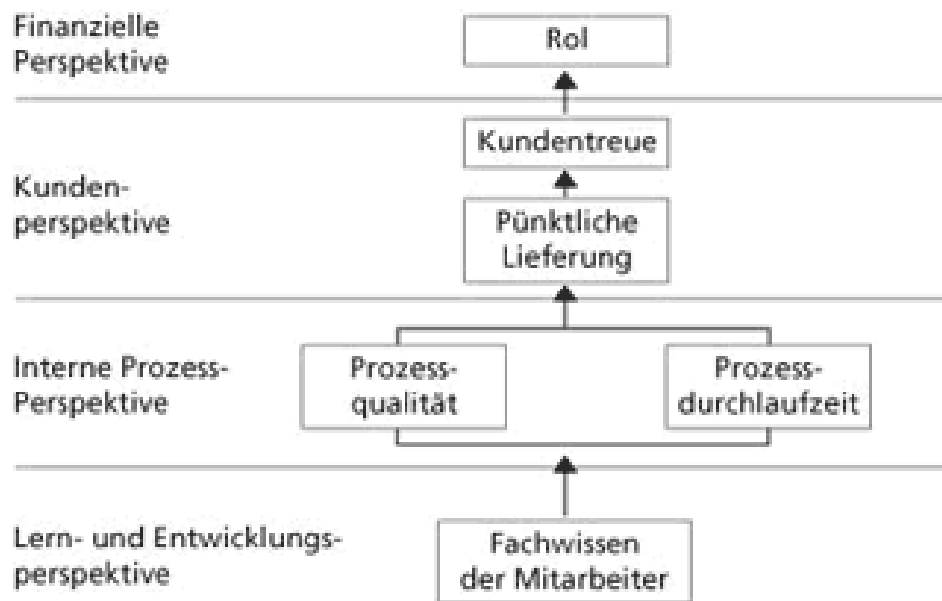


Abb. 7: Ursache-Wirkungsketten der Balanced Scorecard<sup>112</sup>

In diesem Beispiel einer Ursachen-Wirkungskette kann man kennen, dass eine Erhöhung des Fachwissens der Mitarbeiter sich positiv auf die Prozessqualität und die Prozessdurchlaufzeiten auswirken. Diese hat Einfluss auf die Lieferzeiten und deren Einhaltung gegenüber dem Kunden. Eine pünktliche Lieferung bewirkt, dass die Kunden mit der erhaltenen Leistung zufrieden sind und dadurch werden Kundenzufriedenheit und somit die Kundentreue gesteigert. Die Kundentreue hat letztendlich Einfluss auf den Return on Capital Employed (ROCE), also auf das finanzielle Ergebnis der Unternehmung.<sup>113</sup>

Im Endeffekt ist die Ursache-Wirkungskette die Darstellung der Unternehmensstrategie, zusammengeführt und visualisiert in sogenannten Strategy Maps. In diesen werden die der Strategie zu Grunde legenden Annahmen offen gelegt. Einerseits dienen die Strategy Maps als Hilfsmittel um die Strategie systematisch und integrativ darzustellen, andererseits dienen sie als Fundament einer schnellen und effektiven Strategieimplementierung.<sup>114</sup>

<sup>112</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.29

<sup>113</sup> Vgl. Ebenda, S.29f

<sup>114</sup> Vgl. Raps, Andreas: a.a.O., S.245

Die nachfolgende Abbildung einer Strategy Map soll das verdeutlichen:

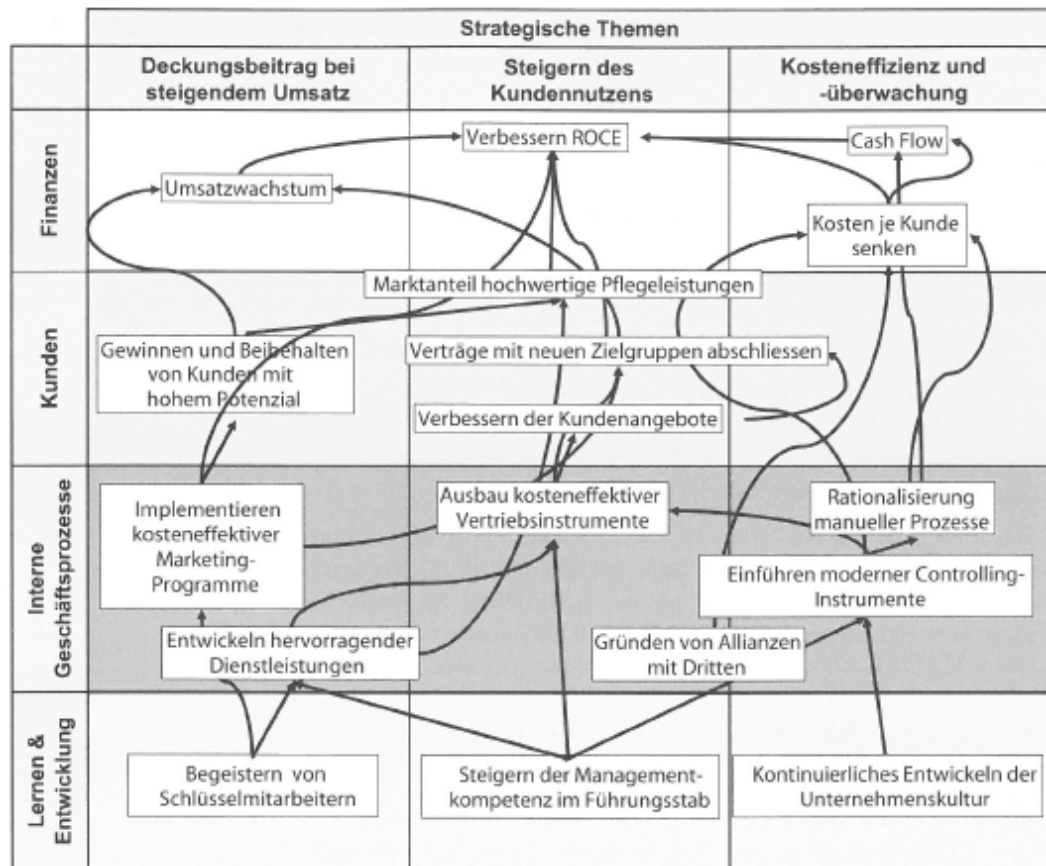


Abb. 8: Beispiel einer Strategy Map<sup>115</sup>

Strategy Maps bedienen sich einer eher sachlichen Sprache, die Kennzahlen, Vorgaben und Umsetzungen für jedes Ziel werden jedoch nicht im Rahmen der Strategy Maps dargestellt, sondern meist in tabellarischer Form.<sup>116</sup>

Zu berücksichtigen bleibt allerdings, dass aufgrund fehlender externer Faktoren in den Balanced Scorecard die Ursachen-Wirkungsbeziehungen nicht vollständig den Erfolg beschreiben und ein Ziel auch an der mangelnden Ausführung der zudachten Maßnahmen scheitern kann.<sup>117</sup>

<sup>115</sup> Friedtag, Herwig R., Schmidt, Walter: Balanced Scorecard at work, strategisch, taktisch, operativ, 1. Auflage, Freiburg 2003, S.26

<sup>116</sup> Vgl. Gleich, Roland (Hrsg.) : a.a.O., S.36f

<sup>117</sup> Vgl. Geberich, Claus W. / Schäfer, Thomas / Teuber, Julia: a.a.O., S.44

### 3.3.2.3 Messgrößen und Kennzahlen ermitteln

Nachdem die strategischen Ziele aller Perspektiven mit Hilfe von Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verknüpft worden sind, gilt es stimmige, also verständliche, handhabbare und bedeutsame Kennzahlen zu definieren, mit welchen erkannt werden kann,

- ob man noch am vorgesehenen Weg ist (Leistungstreiber) oder
- inwieweit das Ziel erreicht wurde (Kernkennzahlen).<sup>118</sup>

Die Kennzahlen dienen zur Konkretisierung der strategischen Ziele und als Messgrößen hinsichtlich Zielvorgaben und Zielerreichung. In der Balanced Scorecard sollten sowohl finanzielle wie auch nicht-finanzielle Kennzahlen verwendet und miteinander verknüpft werden, sowie soll auf eine Ausgewogenheit von Leistungstreibern, auch Frühindikatoren genannt, und Kernkennzahlen, auch als Ergebniskennzahlen oder Spätindikatoren bekannt, Wert gelegt werden.<sup>119</sup>

Leistungstreiber sind strategische Kennzahlen, welche auf frühe Phasen eines Prozesses gerichtet sind. Sie schaffen heute schon die Voraussetzungen für die Ziele von morgen.<sup>120</sup>

Im Gegensatz zu den Kernkennzahlen sind die Leistungstreiber unternehmensspezifisch und branchenabhängig. Leistungstreiber messen sowohl die Strategieeinhaltung als auch die Einhaltung der strategischen Ziele. Die Leistungstreiber zu identifizieren gilt als die kreativste Aufgabe bei der Kennzahlenentwicklung.<sup>121</sup>

Die Kernkennzahlen beziehen sich auf Vergangenes und messen den Erfolg der Strategie, also den Output vergangener Aktivitäten. Sie sind segmentübergreifend,

---

<sup>118</sup> Vgl. Gleich, Roland (Hrsg.) – a.a.O., S.32

<sup>119</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard: a.a.O., S.114f

<sup>120</sup> Vgl. Friedag, Herwig R., Schmidt, Walter: Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Auflage, Freiburg 2001, S. 110

<sup>121</sup> Vgl. Bernhard, Martin G., Hoffschroer, Stefan (Hrsg.): Report Balanced Scorecard - Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003, S.209 u. 222

unternehmensunabhängig und finden am häufigsten im Finanzbereich Anwendung.<sup>122</sup>

Zu jeder Kernkennzahl sollte ein Leistungstreiber gehören. Eine Kernkennzahl einer Perspektive kann als Leistungstreiber für die nächsthöhere Perspektive dienen, Ursache-Wirkungszusammenhänge sind dabei durch logische Verknüpfungen zum Ausdruck zu bringen.<sup>123</sup>

In diesem Fall stellen Kennzahlen Ursache und Wirkung gleichermaßen dar. So ist beispielsweise die Kundenzufriedenheit ein Frühindikator des Return on Investment (ROI), aber ein Spätindikator von zeitgerechten Lieferungen. Zeitgerechte Lieferungen sind ein Frühindikator von Kundenzufriedenheit, gleichzeitig aber ein Spätindikator von der Qualität des Produktionsprozesses. Die Prozessqualität ist wiederum ein Spätindikator der Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter.<sup>124</sup>

Durch das Verstehen von Ursachen und deren Wirkung können Prozesse frühzeitig in die richtige Richtung gesteuert werden und nicht erst, wenn die Prozessergebnisse vorliegen. Spätindikatoren wie Finanzkennzahlen zeigen sehr gut, wie sich vergangene Prozesse ausgewirkt haben, sie helfen aber nicht dabei die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens vorherzusagen.<sup>125</sup>

### **3.3.2.4 Zielwerte und strategische Aktionen festlegen**

Nachdem die Kennzahlen für die strategischen Ziele festgelegt wurden gilt es nun diese in greifbare Zielwerte umzusetzen und abschließend in strategische Aktionen, also in Programme, Projekt und konkrete Maßnahmen für jede Perspektive abzuleiten.

---

<sup>122</sup> Vgl. Friedag, Herwig R., Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, a.a.O., S.110

<sup>123</sup> Vgl. Huch, Burkhard, Behme, Wolfgang, Ohlendorf, Thomas: Rechnungswesenorientiertes Controlling – Ein Leitfaden für Studium und Praxis, 4. Auflage, Heidelberg 2004, S.450

<sup>124</sup> Vgl. Gamroth, Marcel: Die Balanced Scorecard im Kundenmanagement des Business-to-Business Geschäfts - Eine prozess- und motivationspsychologisch orientierte Darstellung, 2. Auflage, Norderstedt 2010, S.106f

<sup>125</sup> Vgl. Ebenda, S.107

Die alleinige Formulierung von Kennzahlen reicht für die Steuerung der Ziele nicht aus. Für die Operationalisierung der strategischen Ziele ist für jede Kennzahl ein Wert und ein Zeitraum festzulegen, in welchen diese zu erreichen ist.<sup>126</sup>

Ohne ein Festlegen von Zielwerten für jede Kennzahl kann ein Unternehmen nicht herausfinden, ob sich die Anstrengungen zur Verbesserung auch zum Erfolg geführt haben. Die Daten der Messwerte würden nur ein halbes Bild liefern, erst durch eine Zielvorgabe, mit der verglichen werden kann, erhalten sie Ihre Bedeutung.<sup>127</sup>

Die Festlegung von Zielwerten stellt für die meisten Unternehmen kein leichtes Unterfangen dar, schließlich gilt es, einen herausfordernden, aber dennoch erreichbaren Anspruch zu definieren. Zusätzlich ist für eine Rangordnung zu sorgen, sollte es mehrere Zielwerte für ein strategisches Ziel geben, um Zielkonflikten vorzubeugen.<sup>128</sup>

Letztendlich sind noch die konkreten strategischen Aktionen festzulegen, mit welchen die Zielwerte und somit die Unternehmensstrategie zu realisieren ist. Bei den strategischen Aktionen handelt es sich hauptsächlich um Tätigkeiten außerhalb des Tagesgeschäfts, sie konkretisieren und operationalisieren die strategischen Ziele und beugen somit einem „Versanden“ einzelner strategischer Ziele oder gar der gesamten Balanced Scorecard vor. Erst mit der Festlegung der strategischen Maßnahmen kann die Leitidee der Balanced Scorecard, „*from strategy into action*“, umgesetzt werden.<sup>129</sup>

### 3.4 Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

In diesem Kapitel wird auf das Kernelement der Balanced Scorecard, den vier Perspektiven näher eingegangen.

Die vier Perspektiven sind das Erkennungsmerkmal und somit charakteristisch für die Balanced Scorecard. Die Bildung der vier Perspektiven erweitert die

<sup>126</sup> Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.): a.a.O., S.51

<sup>127</sup> Vgl. Niven, Paul R.: a.a.O., S.96

<sup>128</sup> Vgl. Horváth & Partners (Hrsg.): a.a.O., S.51

<sup>129</sup> Vgl. Barenberg, Stefan, Lohse, Ute: Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen, 1. Auflage, Karlsruhe 2009, S.99

Sichtweise und ermöglicht so eine differenziertere und ausgewogenere Betrachtung des Unternehmens. *Kaplan und Norton*, die Begründer der Balanced Scorecard, schlagen aufgrund ihrer Erfahrungen zur Abbildung der Strategie die vier bereits erwähnten Grundperspektiven vor: die Finanzperspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Die vier Blickwinkel können aber je nach Anforderung bzw. auf den spezifischen Kontext des Unternehmens angepasst werden.<sup>130</sup>

Die Perspektiven selbst gliedern sich in die aus Mission und Strategie abgeleiteten Abschnitte strategische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und strategisches Aktionen.<sup>131</sup>

In der folgenden Abbildung wird die Grundkonzeption von *Kaplan und Norton* dargestellt:

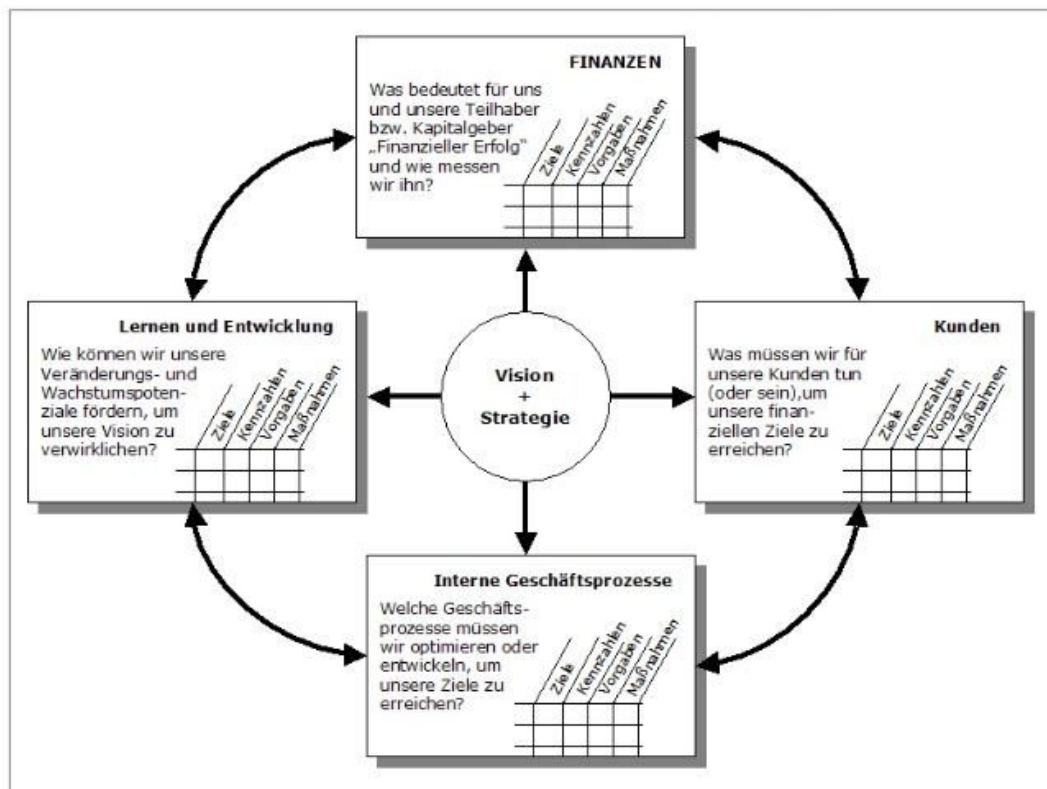


Abb. 9: Das Grundkonzept der Balanced Scorecard<sup>132</sup>

<sup>130</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *Balanced Scorecard*, a.a.O., S.8

<sup>131</sup> Vgl. Gess, Wolf-Dieter: *Methodik und Implementierung der Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen*, 1. Auflage, Aachen 2003, S. 75

<sup>132</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P.: *Balanced Scorecard*, a.a.O., S.9



### 3.4.1 Die Finanzperspektive

Grundsätzlich sind alle vier Perspektiven innerhalb der Balanced Scorecard gleichgewichtig, dennoch nimmt die Finanzperspektive eine Sonderstellung ein und wird oft als übergeordnete Perspektive gesehen, da sie als Fokus für die Ziele und Kennzahlen der anderen Perspektiven dient und da das oberste Ziel eines Unternehmens immer der langfristige finanzwirtschaftliche Erfolg ist.<sup>133</sup>

Die Leitfrage der Finanzperspektive lautet:

*„Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Zielsetzungen unserer Kapitalgeber ab?“<sup>134</sup>*

Vordergründig ist es somit, die Ziele der Anteilseigner, also vor allem Rendite und Wachstum, zu erfüllen. Die finanziellen Erwartungen der Kapitalgeber bestimmen somit die Zielsetzungen für das Unternehmen, alle Strategien, Programme und Initiativen sind darauf ausgerichtet. Die Finanzperspektive als Endziel ist daher mit der Kunden-, internen Prozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive über Ursache-Wirkungsbeziehungen verbunden.<sup>135</sup>

Die Finanzperspektive ermöglicht es, eingeleitete Maßnahmen hinsichtlich deren wirtschaftlichen Auswirkung zu überprüfen und kann feststellen, ob die Umsetzung der Strategie zu einer Verbesserung des Unternehmenserfolges geführt hat.<sup>136</sup>

Da jede Kennzahl der Balanced Scorecard Teil eine Kette von Ursachen und Wirkungen ist und in der Finanzperspektive die Ergebnisse aller Perspektiven zusammenfließen, sind die Kennzahlen der Finanzperspektive ein sehr guter Indikator für Veränderungen in den zugrundeliegenden Perspektiven. In der Finanzperspektive müssen Ziele, die das Wachstum, die Rentabilität und den

---

<sup>133</sup> Vgl. Weber, Jürgen, Schäffer, Utz: Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000, S.3f

<sup>134</sup> Horváth & Partners (Hrsg.): a.a.O., S.27

<sup>135</sup> Vgl. Schmeisser, Wilhelm, Clausen, Lydia: Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, 1. Auflage, München 2009, S.39

<sup>136</sup> Vgl. Preißner, Andreas: Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing - Planung und Kontrolle mit Kennzahlen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2002, S.13

Cash-Flow betreffen, gleichermaßen vertreten sein, da sie den Shareholder Value des Unternehmens direkt beeinflussen.<sup>137</sup>

Die Finanzperspektive ist Ausgangs- und Endpunkt der restlichen Perspektiven, da die enthaltenen Größen einerseits die von einer Strategie erwarteten finanziellen Leistungen definieren und andererseits das Endziel für deren Ziele und Messgrößen darstellen.<sup>138</sup>

Die finanzwirtschaftlichen Ziele und Messgrößen werden gemäß dem aktuellen Lebenszyklusabschnitt der Geschäftseinheiten differenziert, man unterscheidet dabei zwischen der Wachstums-, Reife- und Erntephase.<sup>139</sup>

In der *Wachstumsphase* bieten Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen mit großem Entwicklungspotential an. Die Phase zeichnet sich durch einen sehr hohen Ressourcenverbrauch aus welcher nötig ist, um das Potential auszuschöpfen, also um das Produkt oder die Dienstleistung am Markt zu etablieren. Aufgrund all der nötigen Aufwendungen arbeiten die Unternehmen in der Wachstumsphase meist mit negativem Cash-Flow und niedriger Kapitalrendite, da noch nicht genug Einnahmen generiert werden können.<sup>140</sup>

Auf dem Ziel der langfristigen Unternehmensentwicklung aufbauend, ist in diesem Zyklus der Verzicht auf eine kurzfristige Gewinnerzielung nicht außergewöhnlich. Somit ist aber besonders auf die Aufrechterhaltung der Liquidität zu achten, Cash-Flow und ähnliche Kennzahlen sind hier unerlässliche Instrumente. Liquiditätsorientierte Kennzahlen sind zwar aus erwähnten Gründen unerlässlich, jedoch stehen wachstumsorientierte Ziele im Vordergrund. Die Umsatzentwicklung der neu eingeführten Produkte oder Dienstleistungen ist im Auge zu beachten, schließlich können diese nicht ewig ohne Anzeichen eines Überganges in die nächste Phase, der Reifephase, gefördert werden.<sup>141</sup>

In der zweiten Phase, *der Reifephase*, gilt sich seinen Platz auf dem Markt zu sichern und auszubauen und somit den maximalen Ertrag aus dem investierten

---

<sup>137</sup> Vgl. Pietsch, Thomas, Memmler, Tobias: Balanced Scorecard erstellen - Kennzahlenermittlung mit Data-Mining, 1. Auflage, Berlin 2003, S.123

<sup>138</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.46

<sup>139</sup> Vgl. Preißner, Andreas: Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing, a.a.O., S.14

<sup>140</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.47

<sup>141</sup> Vgl. Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, a.a.O., S.189f

Kapital herauszuholen. Dadurch verlagert sich das Hauptaugenmerk weg von klassischen Neuinvestitionen hin zu Investitionen in Kapazitätserweiterungen und Prozessverbesserungen bzw. der Suche nach Kosteneinsparungspotentialen. Die Einzahlungen sollten in dieser Phase die Auszahlungen bereits überschreiten, die Liquidität sollte aber auch in dieser Phase nicht außer Acht gelassen werden. Das oberste Ziel in dieser Phase ist die Rentabilität, verwendete Kennzahlen sind der Return on Investment (ROI) oder die Eigen- und Gesamtkapitalrentabilität.<sup>142</sup>

In der finalen Phase, der *Erntephase* versuchen Unternehmen den Cash-Flow zu maximieren. Ziel ist es, mit den in der Vergangenheit getätigten Investitionen möglichst hohe Rückflüsse zu erreichen. Neben der Cash-Flow Maximierung ist auch die Senkung des Nettoumlaufvermögens (Working Capital) eines der wichtigsten finanziellen Ziele in dieser Phase.<sup>143</sup>

Unternehmen, die der Erntephase zuzuordnen sind, führen keine wichtigen Investitionen mehr durch sondern nutzen die vorhandenen Potentiale. Hohe Produkt- und Kundenrentabilität sowie enorme Liquiditätszuflüsse zeichnen diese Phase aus.<sup>144</sup>

Durch die Anwendung der Balanced Scorecard wird es ermöglicht, die Geschäfte im Sinne ihrer Lebenszyklusphase zu analysieren und die jeweils passenden strategischen Ziele und Kennzahlen auszuwählen. Die Kennzahlen der Finanzperspektive zeigen den finanziellen Erwartungswert einer Strategie auf und geben den nachfolgenden Perspektiven, welche einen Kausalzusammenhang zu den Kennzahlen der Finanzperspektive aufweisen müssen, die Ziele vor. Somit sind die gewählten Ziele und die daraus resultierenden Kennzahlen Glieder einer Kette von Ursache und Wirkung, welche zur Verbesserung der finanzwirtschaftlichen Leistung führen.<sup>145</sup>

---

<sup>142</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.47f

<sup>143</sup> Vgl. Bernhard, Martin G., Hoffschröder, Stefan (Hrsg.): a.a.O., S.225

<sup>144</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.48

<sup>145</sup> Vgl. Bernhard, Martin G., Hoffschröder, Stefan (Hrsg.): a.a.O., S.226

### 3.4.2 Die Kundenperspektive

Die Leitfrage der Kundenperspektive lautet:

*„Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“<sup>146</sup>*

In der Kundenperspektive sind also die strategischen Ziele des Unternehmens hinsichtlich der Kunden- und Marktsegmente, auf denen es konkurrieren möchte, zu identifizieren.<sup>147</sup>

Mit dieser Perspektive wird somit der Ansatz der marktorientierten Unternehmensführung in das Konzept der Balanced Scorecard eingebracht. Die Kennzahlen der Kundenperspektive sollen die Sicht des Kunden auf das Unternehmen darstellen.<sup>148</sup>

Kundenorientiertes Denken und Handeln stehen mehr denn je im Vordergrund, die Konzentration rein auf das Produkt allein reicht in diesen Zeit nur mehr selten aus um auf dem Markt erfolgreich zu sein. Es gilt Segmente herauszufiltern, welche im Einklang mit der Unternehmensvision, den eigenen – gegenwärtigen und zukünftigen – Möglichkeiten sowie der Kundenwünsche- und Vorstellungen stehen. Diese Segmente sind die Quellen des wirtschaftlichen Erfolges und sind sorgfältig und mittels geeigneter Instrumente (z.B. Marktforschung) auszuwählen.<sup>149</sup>

Die Balanced Scorecard ist durch ihre Übersichtlichkeit und Transparenz sehr gut dafür geeignet, Kennzahlen der Kundenperspektive im Gesamtunternehmen zu kommunizieren. Die Integration der Kundenperspektive führt außerdem zu gesteigerter Akzeptanz qualitativer Kennzahlen, da auch das Verständnis für die Bedeutung dieser Zahlen im Unternehmen zunimmt. Denn meist sind nicht die Strategien selbst, sondern deren fehlende Umsetzung verantwortlich für die unzureichende Wirkung am Markt.<sup>150</sup>

<sup>146</sup> Horváth & Partners (Hrsg.): a.a.O., S.27

<sup>147</sup> Vgl. Weber, Jürgen, Schäffer, Utz: Balanced Scorecard & Controlling, a.a.O., S.4

<sup>148</sup> Vgl. Schmeisser, Wilhelm, Clausen, Lydia: a.a.O., S.40 u. S.94

<sup>149</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.62f

<sup>150</sup> Vgl. Pfaff, Dietmar: Kunden verstehen, gewinnen und begeistern - Ihr Praxiswissen für ein erfolgreiches Marketing, 1. Auflage, Frankfurt a.M. 2006, S.171

Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive charakterisieren die Marktstellung des Unternehmens. Die am häufigsten verwendeten Kernkennzahlen der Kundenperspektive beschäftigen sich mit der Kundenrentabilität, der Kundentreue und Kundenzufriedenheit, der Kundenakquisition sowie mit dem Marktanteil. Sämtliche Kernkennzahlen sind über Ursache-Wirkungsbeziehungen miteinander verbunden. Die Kundenzufriedenheit nimmt dabei die zentrale und entscheidende Rolle ein, denn nur diese ermöglicht es, die mit den anderen Kernkennzahlen im Zusammenhang stehenden Ziele zu erfüllen.<sup>151</sup>

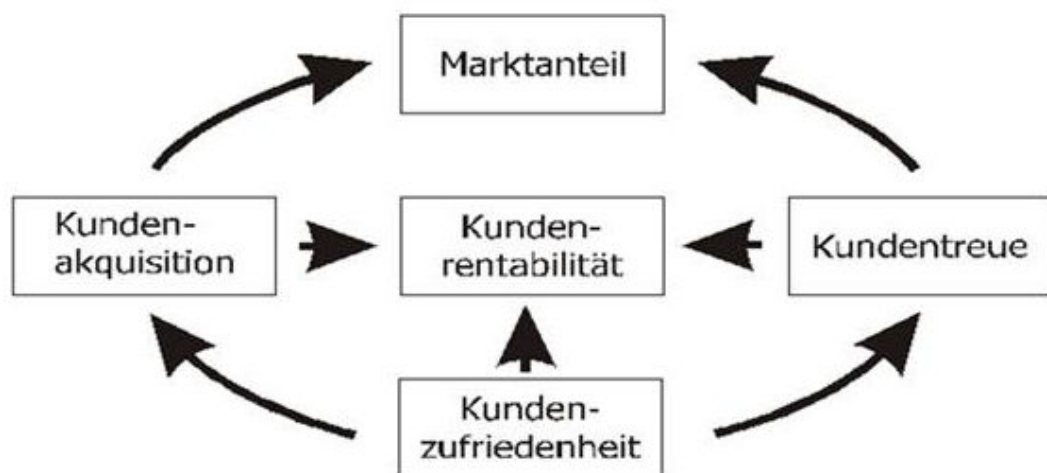


Abb. 10: Kennzahlen der Kundenperspektive<sup>152</sup>

Der *Marktanteil* gibt Auskunft über die Marktposition gegenüber den Wettbewerbern bzw. charakterisiert den Umfang eines Geschäftes (Anzahl der Kunden, Umsatz oder verkaufte Einheiten) in einem gegebenen Markt.<sup>153</sup>

Neukunden zu werben ist teuer, somit sollte es zunächst das Ziel sein dafür zu sorgen, dass existierende Kunden zu treuen Kunden werden, also die Steigerung des Marktanteils im Zielkundensegment. Die *Kundentreue* bildet das Ausmaß ab, zu dem eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu seinen Kunden erhält oder gewinnt. Ermittelt wird diese Größe relativ einfach, z.B. aus dem Umsatzanteil langjähriger Kunden oder dem Anteil des Kaufvolumens der

<sup>151</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.66

<sup>152</sup> Ebenda, S.66

<sup>153</sup> Vgl. Schmeisser, Wilhelm, Clausen, Lydia: a.a.O., S.94f

Wiederholungskäufer. Kennzahlen wie Anteil der Bestandskunden geben qualitative Aussagen beispielsweise über Image und Ruf oder der Qualität der Produkte, deswegen sollte diesen in der Balanced Scorecard eine hohe Priorität zukommen.<sup>154</sup>

Die *Kundenakquisition* beinhaltet die Rate der neu gewonnenen oder interessierten Kunden an einem Produkt oder an einer Dienstleistung. Überproportionale Umsatzsteigerungen sind nur über die Gewinnung von Neukunden zu erreichen. Um all die Marktpotentiale auszuschöpfen ist ein erheblicher Werbeaufwand nötig. Eingesetzte Kennzahlen sind z.B. der Anteil der Neukundenumsätze am Gesamtumsatz, Wachstum der Neukundenabschlüsse oder auch die Gegenüberstellung der Marketinginvestition zu Erlösen je Neukunden.<sup>155</sup>

Mittels der *Kundenzufriedenheit* wird anhand spezifischer Leistungskriterien der Zufriedenheitsgrad der Kunden festgestellt und somit der Erfolg des Unternehmens. Sämtliche kundenbezogenen Werte gehen von den Kundenwünschen aus. Zu wiederholtem Kaufverhalten kommt es nur dann, wenn dem Kunden eine höchst zufriedenstellende Käuferfahrung wiederfahren ist. Zufriedenheit ist die Empfindung des Kunden resultierend aus seinem Vergleich zwischen wahrgenommenem und erwartetem Wertgewinn des Kaufes.<sup>156</sup>

Unzufriedene Kunden wandern zu Konkurrenten ab. Statistisch werden negative Erfahrungen, welche der Kunde macht fünf bis zehn Mal weitergegeben, zufriedene Kunden berichten jedoch nur ein bis drei Mal von ihren Erfahrungen. Ruf und Image der Marke oder des Produktes beeinflussen ebenfalls die Kundenzufriedenheit. Gemessen werden kann die Zufriedenheit des Kunden mittels freiwilliger Bewertungen, Telefoninterviews oder persönliche Befragungen.<sup>157</sup>

Aber auch sehr hohe Kundenzufriedenheit ist aber noch keine Garantie für unternehmerischen Erfolg. Ziel muss es sein, nicht nur zufriedene Kunden zu haben, sondern vor allem rentable. Daher müssen Akquisitionsaufwand und Erlöse in ihrer Beziehung zueinander beobachtet werden, um die

---

<sup>154</sup> Vgl. Schmeisser, Wilhelm, Clausen, Lydia: a.a.O., S.95

<sup>155</sup> Vgl. Ebenda, S.95

<sup>156</sup> Vgl. Ebenda, S.95

<sup>157</sup> Vgl. Ebenda, S.95

*Kundenrentabilität* bestimmen zu können. Aus strategischen Gründen kann ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Zielgruppe für einen begrenzten Zeitraum ohne Rentabilität akzeptabel sein, da aber jedes Unternehmen mittel- und langfristig auf Gewinne angewiesen ist, ist es unumgänglich, sich von unrentablen Produkten oder Kunden zu trennen. Unrentable Neukunden können jedoch aufgrund des Wachstumspotentials wertvoll sein, ihnen sollte man erhöhte Aufmerksamkeit widmen. Auch bei bestehenden Kunden, welche sich im Zielsegment befinden, aber noch unrentabel sind ist es mittels der richtigen Strategie noch möglich, den Turnaround zu schaffen.<sup>158</sup>

Die Leistungstreiber der Kundenperspektive stellen die Wertangebote des Unternehmens an den Kunden dar. Die Leistungen, die das Unternehmen seinen Kunden zur Verfügung stellt, sind für das Unternehmen und dessen Kernkennzahlen, also für die Kundenzufriedenheit, die Kundenakquisition, die Kundentreue, den Marktanteil und vor allem für die Kundenrentabilität von großem Belag. Es geht also um die Frage, was ein Unternehmen seinen Kunden bieten muss, um bei den Kernkennzahlen reüssieren zu können.<sup>159</sup>

Obwohl die Wertangebote jedes Unternehmens aufgrund verschiedener Branchen und Marktsegmenten stark variieren, findet man sich wiederholende Eigenschaften. Diese betreffen:

- Produkt- und Serviceeigenschaften
- Kundenbeziehungen
- Image und Reputation.

Allgemein kann also der Wert eines Produktes oder einer Dienstleistung als ein Ergebnis aus der Kombination dieser Eigenschaften beschrieben werden.<sup>160</sup>

Während die Produkt- und Serviceeigenschaften hauptsächlich Funktionalität, Preis und Qualität eines Produktes oder einer zusätzlichen Leistung beschreiben, stellen Image und Reputation ein immaterielles Wertangebot dar. Ein gutes Image und eine positive Reputation machen ein Unternehmen für die Kunden besonders attraktiv und sind häufig kaufentscheidend. Über konsequentes Marketing

---

<sup>158</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.69f

<sup>159</sup> Vgl. Ebenda, S.71

<sup>160</sup> Vgl. Friedtag, Herwig R., Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, a.a.O., S.122

versuchen Unternehmen das Verhalten der Kunden zu beeinflussen und die Kundentreue über materielle Werte hinaus zu steigern, um somit Umsatz und Rentabilität auszubauen.<sup>161</sup>

Der Entwicklung und Pflege der Kundenbeziehungen gilt als wichtige und zentrale Aufgabe, man hat bereits vor langem erkannt, dass nicht nur der Preis und die Qualität sondern auch viele andere Faktoren das Unternehmen für den Kunden interessant machen. Mittels individuellem Eingang auf die Kundenwünsche, hoher Reaktionsgeschwindigkeit und Kooperationsbereitschaft lassen sich Kundenbeziehungen auf- und ausbauen und damit langfristig die Profitabilität steigern.<sup>162</sup>

### 3.4.3 Die interne Prozessperspektive

Die Leitfrage der internen Prozessperspektive lautet:

*„Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Prozesse zu setzen, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?“<sup>163</sup>*

In der internen Prozessperspektive werden diejenigen Prozesse abgebildet, welche für die Erreichung der Ziele der Finanz- und Kundenperspektive bedeutend sind, es müssen die für die Strategie kritischen Prozesse identifiziert werden.<sup>164</sup>

Durch die interne Prozessperspektive werden jedoch nicht nur die bestehenden Prozesse überwacht und verbessert, sondern es wird auch aufgezeigt, wo generell Handlungsbedarf besteht – sie dient auch der Identifizierung neuer Prozesse.<sup>165</sup>

Im Gegensatz zu traditionellen Performance Measurement-Systemen, bei welchen hauptsächlich die Verbesserung der internen Betriebsprozesse im Mittelpunkt steht, richtet die Methode der Balanced Scorecard ihr Augenmerk auf das Management der vollständigen Wertschöpfungskette. Dabei wird die interne

---

<sup>161</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.71

<sup>162</sup> Vgl. Friedag, Herwig R. / Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, a.a.O., S.124f

<sup>163</sup> Horváth & Partners (Hrsg.): a.a.O., S.27

<sup>164</sup> Vgl. Camphausen, Bernd: Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2007, S.201

<sup>165</sup> Vgl. Hügens, Torben: a.a.O., S.75



Wertkette in drei Hauptprozesse – den Innovations-, Betriebs- und Serviceprozess – zerlegt.<sup>166</sup>

Nachfolgend wird dieses Wertkettenmodell grafisch dargestellt:

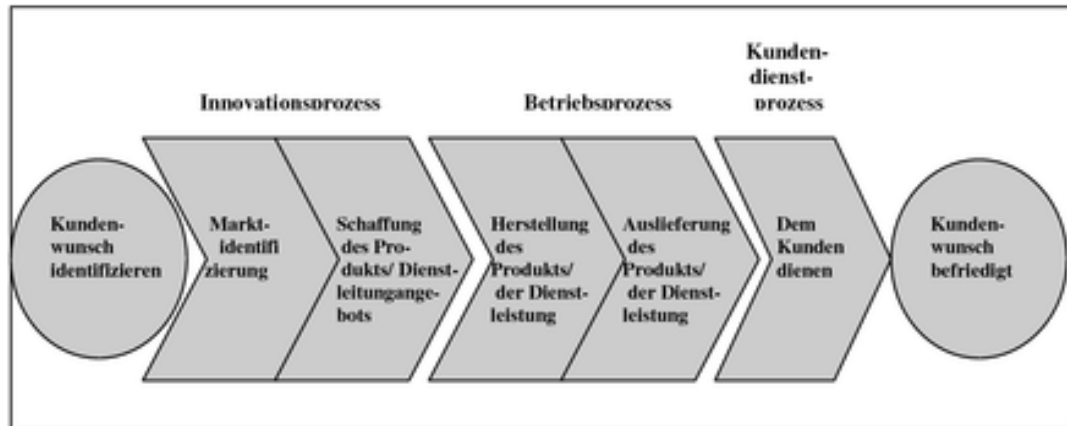


Abb. 11: Das generische Wertkettenmodell<sup>167</sup>

Der erste Teil der Wertschöpfungskette, der *Innovationsprozess*, ist als integrierter Teil der internen Prozessperspektive zu verstehen, denn am Prozess der Innovation sind alle Mitarbeiter eines Unternehmens beteiligt. Ziel des Innovationsprozesses ist es, aktuelle und zukünftige Kundenwünsche zu erfüllen, sowie die Entwicklung neuer Lösungen für diese Wünsche. Wettbewerbsvorteile werden heutzutage vielmehr aus der Gewährleistung eines kontinuierlichen Stroms von innovativen Produkten und Dienstleistungen generiert als aus der Leistung traditioneller Betriebsprozesse. Somit kommt dem Erreichen von Effektivität und Effizienz im Innovationsprozess immer größere Bedeutung zu.<sup>168</sup>

Der Innovationsprozess lässt sich in zwei Phasen unterteilen, der Marktforschung sowie der Forschung und Entwicklung.

Die *Marktforschung* beschäftigt sich mit der Ermittlung der Marktgröße, der Besonderheiten der Kundenwünsche und der preislichen Eckpunkte der Zielprodukte bzw. der Dienstleistungen, also der Feststellung des maximalen Preises, den der Kunde bereit ist zu zahlen. Auch hier ist wieder der Zukunftskomponente die gewichtigere Rolle zu geben. Ein Unternehmen sollte

<sup>166</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.93

<sup>167</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.93

<sup>168</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.94f

vor allem neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln um der Konkurrenz zu enteilen und sich nicht nur auf den Erhalt gegenwärtigen Produkte konzentrieren.<sup>169</sup>

In der *Forschungs- und Entwicklungsphase*, welche die Basis für die Verbesserung vorhandener sowie für die Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen bildet, sind drei Hauptaufgaben zu erfüllen:<sup>170</sup>

- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Ausnutzung vorhandener Technologien für diese Innovationen sowie
- die gezielte Platzierung der Neuentwicklungen auf dem Markt.

Kennzahlen im Bereich der Innovation sind u.a.:<sup>171</sup>

- Anteil des Umsatzes mit neuen Produkten (Innovationsrate)
- Zeitspanne bis zur Entwicklung der nächsten Produktgeneration
- Verhältnis des Betriebsgewinns zu den Entwicklungskosten.

Der *Betriebsprozess* hat die Aufgabe alle kundenbezogenen Tätigkeiten durchzuführen, von der Anfrage des Kunden, über die Bestellung bis zur Auslieferung des Erzeugnisses an den Abnehmer bzw. bis zur Erbringung der Dienstleistung. In dieser kurzen Phase der Wertschöpfung ist der Verkauf existierender Produkte und Dienstleistungen an existierende Kunden zu optimieren. Effizienz ist das Schlagwort in dieser Phase der internen Prozessperspektive, der gesamte Betriebsprozess muss so wirtschaftliche wie möglich abgewickelt werden.<sup>172</sup>

Aus Kundensicht spielen dabei Faktoren wie Bearbeitungsdauer einer Anfrage, Kompetenz des jeweiligen Sachbearbeiters, Durchlaufzeiten, Reklamationsquote oder die Liefertreue eine Rolle. Unternehmenskennzahlen sind hier u.a.:<sup>173</sup>

---

<sup>169</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S94f

<sup>170</sup> Vgl. Ebenda, S.95

<sup>171</sup> Vgl. Von Berkstein, Götz: Wirtschaftshandbuch der Formeln und Kennzahlen – Nachschlagewerk für Studenten und Profis, 1. Auflage, Norderstedt 2010, S.256ff

<sup>172</sup> Vgl. Lang, Helmut: Neue Theorie des Management - Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise?, 2. Auflagen, Bremen 2009, S.258

<sup>173</sup> Vgl. Sure, Matthias: Moderne Controlling-Instrumente - Bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling, 2. Auflage, München 2011, S.106f

- Ausschussquote
- Entwicklung der Durchlaufzeiten
- Auslastungsquote
- Make-or-Buy Vergleiche
- Durchschnittlicher Break-Even-Zeitpunkt.

Der *Kundendienstprozess* umfasst als dritten Teilprozess der Wertschöpfungskette hauptsächlich Garantie- und Wartungsarbeiten, Fehler- und Reklamationsbearbeitung sowie die Bearbeitung von Zahlungen.<sup>174</sup>

Die Bedeutung des Kundendienstes nimmt stetig zu, Dienstleistungsangebote nach dem eigentlichen Kauf tragen zu einem erhöhten Kundennutzen bei. Vielen Kunden ist der Kundendienst zumindest gleich viel Wert als das Produkt selbst. Die Erwartungen und Wünsche der Kunden hinsichtlich der After-Sales-Services können nur durch einen effektiv gesteuerten Kundendienstprozess befriedigt werden.<sup>175</sup>

Kennzahlen für diesen Bereich sind z.B.:<sup>176</sup>

- Garantie- und Gewährleistungskosten je Produkt oder Kunde
- durchschnittliche Servicereaktionszeit
- Umsatzanteil neuer Kundendienstleistungen.

### 3.4.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Leitfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive lautet:

*„Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potentiale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?“<sup>177</sup>*

In der Lern- und Entwicklungsperspektive, oft auch einfach Mitarbeiterperspektive genannt, wird die notwendige Infrastruktur zur Erreichung

<sup>174</sup> Vgl. Schierenbeck, Henner, Lister, Michael: Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2002, S.48

<sup>175</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.102

<sup>176</sup> Vgl. Hofbauer, Günter, Rau, Daniela: Professionelles Kundendienstmanagement - Strategie, Prozess, Komponenten, 1. Auflage, Erlangen 2011, S.136f und S.140

<sup>177</sup> Horváth & Partners (Hrsg.): a.a.O., S:27

der Ziele der ersten drei Perspektiven identifiziert und sie dient somit zur langfristigen Sicherung von Wachstum und Verbesserung.<sup>178</sup>

Im Sinne einer lernenden und wachsenden Organisation und um im intensiven globalen Wettbewerb zu bestehen sind Investitionen hinsichtlich Qualifizierung der Mitarbeiter, Leistungsfähigkeit des Informationssystems sowie Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter unerlässlich.<sup>179</sup>

Es ist nicht mehr ausreichend, sich auf klassische Investitionen wie die Erweiterung der Produktionsanlagen oder auf Forschung und Entwicklung zu konzentrieren. Um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu gewährleisten, sind Investitionen in das Wissen der Mitarbeiter sowie in die Nutzung derer Fähigkeiten unbedingt erforderlich.<sup>180</sup>

Die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Organisation selbst gilt als Fundament für zukünftiges Wachstum und Erfolg. Voraussetzung dafür sind gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sowie innovationsfreudige und zukunftsorientiert handelnde Teams. Die Innovationsfreudigkeit und Motivation der Mitarbeiter leidet aber, wenn sich die wichtigen und kritischen Prozesse der Unternehmung nicht an den ständig wandelnden Anforderungen der Kunden bedarfsgerecht anpassen. Wird dies vernachlässigt, gelingt es letztlich nicht dem Kunden seinen erwarteten Mehrwert an Qualität, Effizienz und Service zur Verfügung zu stellen.<sup>181</sup>

Die Lern- und Entwicklungsperspektive bildet den Schlussstein in der Architektur der Balanced Scorecard, von ihr hängt entscheidend ab, ob und wie die Ziele der anderen Perspektiven erreicht werden können. Innerhalb der Lern- und Entwicklungsperspektive wird das Gewinnen und Halten von High Potentials durch eine starke innovative Unternehmenskultur gefördert.<sup>182</sup>

---

<sup>178</sup> Vgl. Schmeisser, Wilhelm, Clausen, Lydia: a.a.O., S.41

<sup>179</sup> Vgl. Ebenda, S.41

<sup>180</sup> Vgl. Friedag, Herwig R., Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, a.a.O., S:164f

<sup>181</sup> Vgl. Sure, Matthias: a.a.O., S.107

<sup>182</sup> Vgl. Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation - Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin 2009, S.206

Es werden drei wesentliche Voraussetzungen unterschieden, die vorhanden sein müssen, damit die Ziele der einzelnen Balanced Scorecard-Perspektiven erreicht werden können:<sup>183</sup>

- Qualifizierte Mitarbeiter (Mitarbeiterpotentiale)
- Informierte Mitarbeiter (Potentiale von Informationssystemen)
- Motivation, Empowerment und Zielausrichtung der Individuen, Teams und Organisationsentwicklung

Die Kategorie *Mitarbeiterpotentiale* beschäftigt hauptsächlich mit der Rolle des Mitarbeiters, welche in der heutigen Informationsgesellschaft ein enorm wichtiger Wettbewerbsfaktor ist.

Ideen zur Verbesserung von Prozessen und Leistungen für die Kunden müssen von den Mitarbeitern an der Basis kommen, die viel direkter mit den Prozessen und Kunden zu tun haben. Hierfür müssen sie aber zielorientiert ausgebildet und motiviert sein sowie müssen sie die Unternehmensvision sowie die strategischen Ansätze kennen, um eine Verbindung mit dem Unternehmen und seinen Zielen zu haben und danach arbeiten zu können.<sup>184</sup>

Die drei Kernkennzahlen der Mitarbeiterpotentiale sind Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue und Mitarbeiterproduktivität, wobei die Mitarbeiterzufriedenheit als treibender Faktor der beiden anderen Kennzahlen anzusehen ist.<sup>185</sup>

Mitarbeiterpotentiale wirken sich unmittelbar auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Mitarbeiterproduktivität aus. Ständig Qualifizierung fördert das Streben nach Selbstentwicklung bzw. Selbstverwirklichung, dadurch verringert sich u.a. die Fluktuationsneigung. Zudem fördert ständige Weiterentwicklung des Mitarbeiters die Art und Weise wie er die Arbeit durchführt, was schlussendlich zu erhöhter Mitarbeiterproduktivität führt.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert (Hrsg.): a.a.O., S.206

<sup>184</sup> Vgl. Friedag, Herwig: Die Balanced Scorecard: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Controller-Magazin, 23. Jg., Heft 4/98, S.292

<sup>185</sup> Vgl. Kaplan, Robert S./ Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.123

<sup>186</sup> Vgl. Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert (Hrsg.): a.a.O., S.206

Mitarbeiterproduktivität und Mitarbeitertreue lassen sich noch relativ einfach anhand von im Unternehmen aufliegenden Zahlen messen. Obwohl es auch Formen der Fremdbeurteilung über die Mitarbeiterzufriedenheit gibt, wird meist noch klassisch durch Umfragen oder Interviews gemessen. Fragen betreffen Themen wie Leistungsanerkennung, Mitbestimmungsrechte, Zugriff auf nötige Informationen oder die allgemeine Zufriedenheit im Unternehmen.<sup>187</sup>

Kennzahlen im Bereich Mitarbeiterpotentiale können beispielsweise die Bereitschaft zur Leistung freiwilliger Überstunden oder die Anzahl der Bewerbungen aus dem Bekanntenkreis des Mitarbeiters sein (Mitarbeiterzufriedenheit), die Fluktuationsrate oder die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit in Jahren (Mitarbeitertreue) sowie der Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter oder die Anzahl der verursachten Reklamationen (Mitarbeiterproduktivität) sein.<sup>188</sup>

Die Kategorie *Potentiale von Informationssystemen* befasst sich mit der Informationsversorgung der Mitarbeiter und deren strategieorientierten Aufbereitung. Relevante Informationen müssen identifiziert und an den richtigen Stellen des Unternehmens eingesetzt werden um von Nutzen zu sein.

Die Mitarbeiter müssen über umfassende Informationen über Kunden, Lieferanten, interne Prozesse sowie über die finanziellen Konsequenzen ihrer Entscheidungen verfügen. Nur so sind sie in der Lage, innovativ zu Handeln und dadurch zum Unternehmenserfolg beizutragen.<sup>189</sup>

Die schnelle und exakte Bereitstellung von Daten hinsichtlich des gesamten Leistungserstellungsprozesses ist Grundvoraussetzung für deren Überwachung und Optimierung.<sup>190</sup>

Kennzahlen für den Bereich Potentiale von Informationssystemen sind z.B. der Anteil an Prozessen mit Echtzeit-Informationen über Qualität, Durchlaufzeit und

---

<sup>187</sup> Vgl. Franz, Robert: Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor - Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, 1. Auflage, Bremen 2011, S.56ff

<sup>188</sup> Vgl. Morganski, Bernd: a.a.O., S.83ff

<sup>189</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.130

<sup>190</sup> Vgl. Ebenda, S.130

Kosten oder das Verhältnis von erhältlichen Informationen zum erwünschten Informationsbedarf.<sup>191</sup>

In der dritten Hauptkategorie der Lern- und Entwicklungsperspektive geht es um die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen und selbstständig zu handeln. Für die individuelle und unternehmensweite Zielausrichtung ist es wichtig, inwieweit die Mitarbeiter mit den Zielen der Balanced Scorecard konform gehen.<sup>192</sup>

*Empowerment, Motivation und Zielausrichtung* haben unmittelbare Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation durch die Delegation von Kompetenz und Verantwortung und der damit verbundenen Befriedigung der höheren Bedürfnisse. Durch diese Mehrausstattung an Kompetenz und Verantwortung – verknüpft mit geeigneten Schulungsmaßnahmen – ergibt sich eine Optimierung der innerbetrieblichen Prozesse und somit auch eine höhere Kundenzufriedenheit, was sich letztendlich in zusätzlichen Aufträgen und dadurch in einer Verbesserung des finanziellen Ergebnis widerspiegelt.<sup>193</sup>

Die Wirkung von motivierten, eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern lässt sich beispielsweise durch die Anzahl der eingereichten bzw. Anzahl der umgesetzten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter messen. Auch Kennzahlen, welche direkt die Verbesserungen messen, wie z.B. der Rückgang verspäteter Lieferungen oder Abwesenheitszeiten werden angewandt. Durch begleitende Maßnahmen wie entsprechend orientierter Anreizsysteme oder der Veröffentlichung erfolgreicher Vorschläge und deren Nutzen kann das Unternehmen diese Werte und Kennzahlen noch zusätzlich fördern.<sup>194</sup>

Abschließend zu den vier Perspektiven der Balanced Scorecard soll nochmals angemerkt werden, dass es sich bei den von Kaplan und Norton entwickelten Grundperspektiven lediglich um einen Vorschlag einer Struktur handelt. Obwohl sehr viele Unternehmen die vorgeschlagenen Perspektiven verwenden, können – oder besser gesagt sollen – diese an Branchenbedingungen und Geschäftsstrategie angepasst und dementsprechend ergänzt oder gekürzt werden. Grenzen bei der Bestimmung der Perspektiven sind dabei keine gesetzt, wichtig sind nur

---

<sup>191</sup> Vgl. Ebenda, S.130

<sup>192</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S:131

<sup>193</sup> Vgl. Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert (Hrsg.): a.a.O.. S.380f

<sup>194</sup> Vgl. Kaplan, Robert S., Norton, David P.: Balanced Scorecard, a.a.O., S.131ff

Individualität und Zweckmäßigkeit. Um jedoch die Einfachheit und Überschaubarkeit des Konzepts der Balanced Scorecard nicht zu gefährden, sollen nicht mehr sechs Perspektiven zur Anwendung kommen.<sup>195</sup>

#### **4. Schlussbemerkung**

Wie im Laufe der Arbeit ersichtlich wurde, ist es kein Zufall, dass sich Unternehmen quer durch alle Branchen und Größen immer mehr mit der Balanced Scorecard auseinandersetzen. Unternehmen zukunftsorientiert zu steuern ist wohl die größte Herausforderung dieser Tage, die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen stellen die Unternehmen vor Aufgaben, welche mit klassischen Instrumenten und klassischen Strukturen nicht mehr zu bewältigen sind.

Mit der Balanced Scorecard ist es nicht nur möglich, diese Schwachstellen zu beseitigen, sondern sie hilft auch bei der nachhaltigen Neuausrichtung des gesamten strategischen Managementprozesses. Durch die systematische Entwicklung und Nutzung nichtfinanzieller Aspekte, durch ihre Hilfestellung bei der Strategieumsetzung sowie der Unterstützung der Kommunikation von Strategien und Zielen trägt die Balanced Scorecard weit mehr zur Entwicklung eines Unternehmens bei als allgemein von Performance Measurement-Konzepten erwartet wird. Dank der ganzheitlichen Betrachtung und der Ausgewogenheit der Indikatoren werden Potentiale, welche kurzfristig nur eine untergeordnete Rolle zu spielen scheinen, aber langfristig von großer Bedeutung sind, sichtbar und somit wird der Grundstein für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg gelegt.

Der Ansatz der Balanced Scorecard „erfindet“ die Unternehmensführung sicher nicht neu und natürlich gibt es auch keine Garantie für langfristigen Erfolg durch die Erarbeitung und Einführung der Balanced Scorecard, schließlich muss sie wie jedes System auch gelebt und gepflegt werden. Jedoch führt sie bei richtiger Anwendung zu einem Mehrwert, welcher vor allem im Zeitalter der Globalisierung den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen kann.

---

<sup>195</sup> Vgl. Friedag, Herwig R., Schmidt, Walter: Balanced Scorecard, a.a.O., S.28 u. S.197f



## Literaturverzeichnis

### Bücher:

- Alter, Roland:** Strategisches Controlling – Unterstützung des strategischen Managements, 1. Auflage, München 2011
- Anthony, Robert N.:** Management Control Systems, 12. Auflage, New York 2006
- Baier, Peter:** Praxishandbuch Controlling - Controlling-Instrumente, Unternehmensplanung und Reporting, 2., aktualisierte Auflage, München 2008
- Barenberg, Stefan, Lohse, Ute:** Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen, 1. Auflage, Karlsruhe 2009
- Becker, Heinz-Joachim:** Controller und Controlling, 3. Auflage, Renningen 2005
- Bernhard, Martin G., Hoffschroer, Stefan (Hrsg.):** Report Balanced Scorecard - Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3., überarbeitete Auflage, Düsseldorf 2003
- Bramseman, Rainer:** Handbuch Controlling, 3., durchgesehene Auflage, Leipzig 1993
- Brede, Helmut:** Betriebswirtschaftslehre, 8., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2004
- Buchholz, Liane:** Strategisches Controlling: Grundlagen, Instrumente, Konzepte, 1. Auflage, Wiesbaden 2009
- Bullinger, Hans-Jörg, Spath, Dieter, Warnecke, Hans-Jürgen, Westkämper, Engelbert (Hrsg.):** Handbuch Unternehmensorganisation - Strategien, Planung, Umsetzung, 3., neu bearbeitete Auflage, Berlin 2009

|  |   |
|--|---|
| <b>Camphausen, Bernd:</b>  | Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2007   |
| <b>Daum, Andreas,<br/>Petzold, Jürgen,<br/>Pletke, Matthias:</b> | BWL für Juristen - Eine praxisnahe Einführung in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen, 1.Auflage, Wiesbaden 2007   |
| <b>Deyle, Albrecht:</b>  | Controller Handbuch – Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis, Band 1, 4.Auflage, München 1996   |
| <b>Fiedler, Rudolf, Gräf, Jens:</b>                              | Einführung in das Controlling - Methoden, Instrumente und DV-Unterstützung: Methoden, Instrumente und IT-Unterstützung, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2012    |
| <b>Franz, Robert:</b>  | Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Dienstleistungssektor - Theoretische Grundlagen und empirische Ergebnisse, 1. Auflage, Bremen 2011                   |
| <b>Friedag, Herwig R.,<br/>Schmidt, Walter:</b>                  | Balanced Scorecard - mehr als ein Kennzahlensystem, 3. Auflage, Freiburg 2001   |
| <b>Friedag, Herwig R.,<br/>Schmidt, Walter:</b>                  | Balanced Scorecard at work, strategisch, taktisch, operativ, 1. Auflage, Freiburg 2003  |
| <b>Friedag, Herwig R.,<br/>Schmidt, Walter:</b>                  | My Balanced Scorecard - Das Praxishandbuch für Ihre individuelle Lösung: Fallstudien, Checklisten, Präsentationsvorlagen, 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Freiburg 2004 |
| <b>Gamroth, Marcel:</b>  | Die Balanced Scorecard im Kundenmanagement des Business-to-Business Geschäfts - Eine prozess- und motivationspsychologisch orientierte Darstellung, 2. Auflage, Norderstedt 2010              |

- Geberich, Claus W.,  
Schäfer, Thomas,  
Teuber, Julia:** Integrierte Lean Balanced Scorecard - Methoden, Instrumente, Fallbeispiele, 1. Auflage, Wiesbaden 2006
- Georg, Stefan:** Die Balanced Scorecard als Controlling- bzw. Managementinstrument, 1. Auflage, Aachen 1999
- Gess, Wolf-Dieter:** Methodik und Implementierung der Balanced Scorecard in mittelständischen Unternehmen, 1. Auflage, Aachen 2003
- Gleich, Roland (Hrsg.):** Balanced Scorecard - Best-Practice-Lösungen für die Unternehmenssteuerung, 1. Auflage, Freiburg 2012
- Gleich, Ronald:** Performance Measurement - Konzepte, Fallstudien und Grundschemata für die Praxis, 2. Auflage, München 2011
- Graf, Helmut (Hrsg.):** Mit Sinn und Werten führen – Was Viktor E. Frankl Managern zu sagen hat, Wien 2005
- Grochla, Erwin:** Einführung in die Organisationstheorie, 2. Auflage, Stuttgart 1991
- Hahn, Dietger,  
Hungenberg, Harald:** PUK – Wertorientierte Controllingkonzepte: Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2001
- Hinterhuber, Hans H.:** Strategische Unternehmensführung – Band 2: Strategisches Handeln, 7., grundlegend neu bearbeitete Auflage, Berlin 2004
- Hinterhuber, Hans H.:** Wettbewerbsstrategie, 2., völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin 1990
- Hofbauer, Günter,  
Rau, Daniela:** Professionelles Kundendienstmanagement - Strategie, Prozess, Komponenten, 1. Auflage, Erlangen 2011

|  |  |
|--|--|
| <b>Horváth &amp; Partners (Hrsg.):</b>                             | Balanced Scorecard umsetzen, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2001   |
| <b>Horváth, Péter:</b>   | Controlling, 12., vollständig überarbeitete Auflage, München 2011  |
| <b>Huch, Burkhard,<br/>Behme, Wolfgang,<br/>Ohlendorf, Thomas:</b> | Rechnungswesenorientiertes Controlling – Ein Leitfaden für Studium und Praxis, 4. Auflage, Heidelberg 2004   |
| <b>Hügens, Torben:</b>   | Balanced Scorecard und Ursache-Wirkungsbeziehungen: Kausale Modellierung und Simulation mithilfe von Methoden des Qualitativ Reasoning, 1. Auflage, Wiesbaden 2008 |
| <b>Janssen, Johann:</b>  | Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen in KMU's, 1. Auflage, Berlin 2004   |
| <b>Joos-Sachse, Thomas:</b>  | Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement - Grundlagen, Instrumente, neue Ansätze, 4., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2006                                |
| <b>Jossé, Germann:</b>   | Balanced Scorecard: Ziele und Strategien messbar umsetzen, 1. Auflage, München 2005  |
| <b>Jung, Hans:</b>   | Controlling, 2., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München 2007   |
| <b>Kaplan, Robert S.,<br/>Norton, David P.:</b>                    | Balanced Scorecard - Strategien erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, Stuttgart 1997   |
| <b>Kaplan, Robert S.,<br/>Norton, David P.:</b>                    | Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, 1. Auflage, Stuttgart 2001  |
| <b>Klett, Christian,<br/>Pivernetz, Michael,<br/>Hauke, Dirk:</b>  | Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 1: Die Finanzbuchhaltung als Informationsbasis, 2. Auflage, Berlin 1998                                     |

---

|  |  |
|--|--|
| <b>Küpper, Hans-Ulrich:</b>                  | Controlling – Konzeption, Aufgabe, Instrumente, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2005  |
| <b>Lang, Helmut:</b>                         | Neue Theorie des Management - Bewähren sich die Managementtheorien in der Finanzkrise?, 2. Auflage, Bremen 2009  |
| <b>Meier, David:</b>                         | Strategische Unternehmensführung: Von der Vision zur Umsetzung, 1. Auflage, Hamburg 2011   |
| <b>Meyer, Claus:</b>                         | Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Sternenfels 2011  |
| <b>Morganski, Bernd:</b>                     | Balanced Scorecard - Auf dem Weg zum Klassiker, mehr Gewinn und Unternehmenswert durch motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden, 2., überarbeitete Auflage, München 2003 |
| <b>Müller, Jochem,<br/>Wildau, Nadin:</b>    | Basis-Kompodium für Controller – Das kompakte Nachschlagewerk für Einsteiger und Profis, 1. Auflage, Köln 2009   |
| <b>Niven, Paul R.:</b>                       | Balanced Scorecard - Arbeitsbuch, 2. Auflage, Weinheim 2009  |
| <b>Peemöller, Volker H.:</b>                 | Controlling - Grundlagen und Einsatzgebiete, 5. Auflage, Berlin 2005   |
| <b>Pfaff, Dietmar:</b>                       | Kunden verstehen, gewinnen und begeistern - Ihr Praxiswissen für ein erfolgreiches Marketing, 1. Auflage, Frankfurt a.M. 2006  |
| <b>Pietsch, Thomas,<br/>Memmler, Tobias:</b> | Balanced Scorecard erstellen - Kennzahlenermittlung mit Data-Mining, 1. Auflage, Berlin 2003   |
| <b>Preißler, Peter R.:</b>                   | Controlling - Lehrbuch und Intensivkurs, 12., unwesentlich veränderte Auflage, München 2000  |
| <b>Preißner, Andreas:</b>                    | Balanced Scorecard anwenden - Kennzahlengestützte Unternehmenssteuerung, 3. Auflage, München 2008  |

- 
- Preißner, Andreas:** Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing - Planung und Kontrolle mit Kennzahlen, 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2002
- Probst, Hans-Jürgen:** Balanced Scorecard leicht gemacht - Zielgrößen entwickeln und Strategien erfolgreich umsetzen, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Heidelberg 2007
- Raps, Andreas:** Erfolgsfaktoren der Strategieimplementierung - Konzeption, Instrumente und Fallbeispiele, 3. Auflage, Wiesbaden 2008
- Reichmann, Thomas:** Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools – Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2006
- Rüth, Burkhard:** Einführung der Balanced Scorecard in fünf Phasen, 1. Auflage, München 2004
- Schaltegger, Stefan,  
Dyllick, Thomas:** Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, 1. Auflage, Wiesbaden 2002
- Scheld, Guido A.:** Controlling - Unter der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen, 2. Auflage, Büren 2002
- Schierenbeck, Henner,  
Lister, Michael:** Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2002
- Schmeisser, Wilhelm,  
Clausen, Lydia:** Controlling und Berliner Balanced Scorecard Ansatz, 1. Auflage, München 2009
- Schmidt, Jörg:** Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard: eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Bankensektors, Frankfurt a. M. 2003

- Simon, Hermann,  
von der Gathen, Andreas:** Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung: Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt a. M. 2010
- Steinle, Claus:** Controlling - Kompendium für Ausbildung und Praxis, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 2003
- Steinmüller, Peter H. (Hrsg.),  
Hering, Ekbert,  
Jórasz, William:** Die neue Schule des Controllers, Band 2: Kosten- und Leistungsrechnung, ganzheitliches Controlling, 1. Auflage, Stuttgart 1999
- Sure, Matthias:** Moderne Controlling-Instrumente - Bewährte Konzepte für das operative und strategische Controlling, 2. Auflage, München 2011
- Vollmuth, Hilmar J.:** Controllinginstrumente, 5., aktualisierte Auflage, Freiburg 2010
- Vollmuth, Hilmar J.:** Kennzahlen, 4., durchgesehene Auflage, München 2006
- Von Berkstein, Götz:** Wirtschaftshandbuch der Formeln und Kennzahlen – Nachschlagewerk für Studenten und Profis, 1. Auflage, Norderstedt 2010
- Weber, Jürgen, Schäffer, Utz:** Balanced Scorecard & Controlling: Implementierung - Nutzen für Manager und Controller - Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarbeitete Auflage, Wiesbaden 2000
- Weber, Jürgen, Schäffer, Utz:** Einführung in das Controlling, 8. Auflage Stuttgart 1999
- Welge, Martin K.,  
Al-Laham, Andreas:** Strategisches Management – Grundlagen, Prozess, Implementierung, 4., aktualisierte Auflage, Wiesbaden 2003

**Wittenberg, Verena:** Controlling in jungen Unternehmen: Phasenspezifische Controllingkonzeptionen für Unternehmen in der Gründungs- und Wachstumsphase, 1. Auflage, Wiesbaden 2006

### **Beiträge in Zeitschriften:**

**Friedag, Herwig:** Die Balanced Scorecard: Alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Controller-Magazin, 23. Jg., Heft 4/1998

**Horváth, Péter:** Umsetzungserfahrungen mit der Balanced Scorecard – Echtes Lernen erfordert mehr als die Beschreibung einzelner Success Stories, in: KostenRechnungsPraxis Sonderheft, 02/2000

### **Internet:**

<http://www.presseportal.de/pm/44095/536338/studie-unternehmen-mit-balanced-scorecard-erfolgreicher-die-balanced-scorecard-etabliert-sich-als>: Studie: Unternehmen mit Balanced Scorecard erfolgreicher -Die Balanced Scorecard etabliert sich als Führungsmethode erfolgreicher Unternehmen, abgerufen am 19.12.2013

[https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/ksv1870\\_insolvenzursachen-statistik\\_2012.pdf](https://www.ksv.at/sites/default/files/assets/documents/ksv1870_insolvenzursachen-statistik_2012.pdf): Pressemitteilung des KSV1870: Ohne Wohlstand keine Pleiten – Insolvenzursachen 2012, abgerufen am 09.12.2013

[http://www.igc-controlling.org/DE/\\_leitbild/leitbild.php](http://www.igc-controlling.org/DE/_leitbild/leitbild.php): Controller-Leitbild, abgerufen am 13.12.2013

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Funktionen-des-Controlling.html>: Funktionen des Controlling, abgerufen am 12.12.2013

<http://www.controllerverein.com/redaktion/download.php?type=file&id=449>: Controller und Controlling, S.3, abgerufen am 25.12.2013

<http://www.mehr-fuehren.de/beispiele-unternehmensvisionen/>: Beispiele für gute und schlechte Unternehmensvisionen, abgerufen am 03.01.2014



## **Eidesstaatliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate als solche gekennzeichnet habe. Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen hat.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.